

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَ
وَالَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
وَالَّذِي يُنَزِّلُ الْمَطَرَ
وَالَّذِي يُحْيِي الْمَوْتَى
وَالَّذِي يُخْرِجُ الْحَبَّ
وَالَّذِي يُخْرِجُ النَّخْلَ
وَالَّذِي يُخْرِجُ مِنَ
تَحْتِ الْمَوْتِ الْأَنْبِيَاءَ
وَالَّذِي يُخْرِجُ مِنَ
تَحْتِ الْمَوْتِ الْأَنْبِيَاءَ
وَالَّذِي يُخْرِجُ مِنَ
تَحْتِ الْمَوْتِ الْأَنْبِيَاءَ

الشكر

الحمد و الشكر لله أولا و أخيرا على نعمة التوفيق

و سداد الخطى في سبيل العلم

ثم الشكر الجزيل لمن قدم لنا يد العون بأسلوب أو بأخر

و اخص بالذكر

الأستاذ الدكتور لعقاب الجيلالي, على اهتمامه و توجيهاته

إلى عمال و إداريي الصندوق الوطني للعمال الأجراء -

وكالة تيسمسيانت-

إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل

الأهداء

اهدي ثمرة جهدي و تعبي إلى

روح أبي الغالي رحمه الله

إلى أمي الحبيبة أطل الله في عمرها

إلى ابني أمير عبد القادر و زوجي أمين

إلى إخوتي الأعزاء سفيان ,رفيق,أيوب

إلى أختي الحبيبة نور الهدى

إلى كل الأصدقاء و الأحباب

شروق

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء_وكالة تيسميسيلت_ , كما هدفت إلى التعرف على مستوى تحقق ممارسات تمكين العاملين و مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة . و قد تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي لعرض الخلفية النظرية لموضوع بالإضافة إلى الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة استبيان تم تصميمه لتحقيق أغراض الدراسة النهائية حيث تم التأكد من دلالة صدقه وثباته حيث بلغ معامل الثبات تمكين العاملين 0,894 والأداء الوظيفي 0,703 وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء_وكالة تيسميسيلت_ الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة بمختلف مستوياتهم الوظيفية , لتبلغ عينة الدراسة 50 مفردة وقد أظهرت نتائج الدراسة مايلي

تبني أفراد عينة الدراسة لممارسات تمكين العاملين بمستوى متوسط , و مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة أيضا متوسط , وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تمكين العاملين و الأداء الوظيفي , وجود اثر معنوي لممارسات اثر تمكين العاملين بأبعاده المختلفة في الأداء الوظيفي , وجود علاقة تأثير بين بعد الاستقلالية و حرية التصرف و الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة و كذلك عم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية و الوظيفية للأفراد عينة الدراسة "الجنس , العمر, المؤهل العلمي, الخبرة المهنية, المسمى الوظيفي " و مستوى تمكين العاملين , و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية و الوظيفية للأفراد عينة الدراسة "الجنس,العمر,المؤهل العلمي,الخبرة المهنية, المسمى الوظيفي " و مستوى الأداء الوظيفي

و خلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات تهدف إلى تعزيز ممارسات تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة للنهوض بأداء جيد و مرتفع .

الكلمات المفتاحية التمكين _ الأداء الوظيفي _ العاملين _ المؤسسة

ABSTRACT

This study aimed at investigate the effect of employee's empowerment in performance among workers in CNAS "TISSEMSILT Agency ".Also, the present study aimed at investing t the researcher's perception level of empowerment and job performance level in this company ,we depend on the descriptive approach to provide the theoretical background of the topic .in addition we depend in practical method in data collection through a questionnaire that has been designed achieving objectives of this final study, whereby it has been confirmed its ratability and stability, where the coefficient reached to all employees empowerment 0,894 and the job performance 0,703,as the sample of the study has been formed of a group of employees in CNAS" tissemsilt agency" for those who are concerned with topic of the study in various significant levels of job, to reach the sample of the study 50 word\item. As the result of the study shown as fellow individual sample of the study adopted practices empowering employees in intermediate level . the job performance level in the company is intermediate. There is an abstract positive relation between employees empowerment and job performance. There is an abstract effect f employees empowerment practices with it various dimensions in job performance . a relation effect between independence ,discretionary behavior job performance in the company. no

statistical differences were found between the personal and job variables of individual sample of the study .

Keyword empowering \job performance \employees\company.

III	قائمة المحتويات
IV	الإهداء
V	الشكر
VII	الملخص
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
١	المقدمة العامة
	الفصل الأول الإطار النظري لتمكين العاملين
1	تمهيد
2	المبحث الأول ماهية تمكين العاملين
17	المبحث الثاني تطبيقات تمكين العاملين
26	المبحث الثالث اثر تمكين العاملين على المنظمة
	الفصل الثاني الإطار النظري للأداء الوظيفي
36	تمهيد
37	المبحث الأول ماهية الأداء الوظيفي
45	المبحث الثاني تقييم الأداء
51	المبحث الثالث علاقة تمكين العاملين بالأداء الوظيفي
	الفصل الثالث الدراسة التطبيقية
55	تمهيد
56	المبحث الأول عموميات حول المؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء-وكالة تيسمسيلت-
71	المبحث الثاني دور المؤسسة محل الدراسة
74	المبحث الثالث الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)
111	الخاتمة

111	النتائج
112	التوصيات
113	أفاق الدراسة
114	قائمة المراجع
115	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
05	الفروق الرئيسية بين التفويض و التمكين	1-I
19	متطلبات تمكين العاملين و ميزاته	2-I
26	أبعاد التمكين	3-I
76	يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	4-III
77	متغيرات الدراسة	6-III
78	مقياس لكارت الخماسي	7-III
79	يوضح مقياس التحليل	8-III
80	معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	9-III
81	معاملات الارتباط بين كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	10-III
82	نتائج اختبار كلوموجرف-سمرنوف في توزيع البيانات	11-III
83	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	12-III
85	توزيع أفراد العينة حسب العمر	13-III
86	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	14-III
88	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	15-III
89	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	16-III
92	تصورات المستجيبين لمحور تمكين العاملين مرتبة حسب الأهمية	17-III
93	تصورات المستجيبين نحو فقرات بعد "المشاركة بالمعلومات"	18-III
94	تصورات المستجيبين نحو فقرات بعد "الاستقلالية و حرية التصرف"	19-III
95	تصورات المستجيبين نحو فقرات بعد "تفويض السلطة"	20-III
96	تصورات المستجيبين نحو فقرات بعد "تحفيز العاملين"	21-III
97	تصورات المستجيبين نحو فقرات محور الأداء الوظيفي	22-III
98	تصورات المستجيبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية	23-III
99	معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	24-III

99	يوضح تحليل التباين و مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية	25-III
100	نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة	26-III
101	للعينات المستقلة لفحص اثر متغير الجنس في مستوى الأداء الوظيفي نتائج تحليل T-test	27-III
103	تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية "العمر , المؤهل العلمي, الخبرة المهنية , المسمى الوظيفي " حول مستوى ممارسات تمكين العاملين	28-III
104	نتائج تحليل للمتغيرات الشخصية و الوظيفية حول مستوى الأداء الوظيفي	29-III
105	تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات " العمر, المؤهل العلمي , الخبرة المهنية , المسمى الوظيفي " حول مستوى الأداء الوظيفي	30-III

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
17	عناصر تمكين العاملين	1_ا
21	مستويات التمكين	2_ا
49	خطوات عملية تقييم الأداء	3_ا
69	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء-وكالة تيسمسيلت-	4_ا
84	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	5_ا
85	توزيع أفراد العينة حسب العمر	6_ا
87	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	7_ا
88	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	8_ا
90	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	9_ا

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	استمارة الاستبيان الموجهة للموظفين
02	الاستبيان

المقدمة

توطئة

إن الاهتمام بالجانب الإنساني و أداة الموارد البشرية أمر مهم , كون الإنسان هو المسئول الأول و الأخير عن فشل أو نجاح أي شركة من الشركات أو مؤسسة من المؤسسات .

لذلك كان الاهتمام به و بإدارته بتوجيهه و تحفيزه من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال التكنولوجيا و الهيكل و التصميم , غيرها من الأمور الملموسة إذ يصعب معرفة عوالم و أعماق الإنسان ذلك لما يكمن فيه من معالم غير ملموسة كثيرة , فه بحر من المواقف و الانطباعات و الغرائز و الدوافع التي لا ترى , و تصعب ملاحظتها و تحتاج إلى من يكتشف خباياها , و قبل ذلك تحتاج إلى من يقف و يقدر أهمية التعامل معها .

من القضايا الكثيرة و المواضيع المتعلقة بالبعد البشري موضوع إدارة الموارد البشرية فلقد تم التطرق إلى هذا الأخير في كتب الإدارة و غيرها من الملتقيات و المؤتمرات بإشكال كثيرة و متعددة باختصار يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية حديث الساعة لأنها تهتم بتطوير الإمكانيات , و تدريب العاملين , و المحافظة عليهم , و إعطاءهم الحوافز و المكافآت المادية و المعنوية إلى غير ذلك من الأساليب التحفيزية , إضافة إلى تطوير الأداء و العلاقات بين العاملين

كما انه يبرز من بين هذه القضايا موضوع مازالت الإدارات في المؤسسات العالمية تتناوله بحذر مرات و بشكوك مرات أخرى و برية أحيانا و باهتمام و رعاية أحيانا ثانية و هو موضوع التمكين في الإدارة , ما كان ليحدث أمر الشك و الريبة و الاهتمام لوكانا لام يتعلق بالتكنولوجيا و تطوراتها , أو في زيادة أرباح المؤسسة أو الحصول على أكبر عدد من العملاء أو زيادة حصص المساهمين , أو غيرها من الأمور الملموسة التي لا تعد و لا تحصى , و لكن ذا تعلق الأمر بالسياسة كسيطرة و النفوذ , فان الصراعات لا تنتهي حتى بين الدول, و منه موضوع نفوذ و إعادة النفوذ هو التمكين . فتمكين العاملين يعتبر إستراتيجية و مهارة جديدة و مدخل فعال للتطوير و التحسين الإداري المستمر و المتواصل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

المقدمة

طرح الإشكالية

تعمل المؤسسات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة و معقدة تفرض عليها تحديات و كبيرة لم تشهدها من قبل . و لذلك يتحتم على هذه المؤسسات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة و كفاءة عاليتين كما إن التطور الإداري و التكنولوجي و المعلوماتي و ما صاحبه من تغيرات في السياسات و المنطلقات افرز العديد من العقبات أمام المؤسسات الجزائرية بشكل عام و مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بتيسمسيلت بشكل خاص.

و في ظل الظروف الراهنة أصبحت المؤسسات الجزائرية تبحث عن الأدوات و الوسائل التي تمكنها من التكيف معها و لاشك في أن تمكين العاملين هو أداة أو وسيلة من بين الأدوات الوسائل المهمة و الحيوية لأنه يعزز الثقة الإدارية للعمال من خلال فت مجال أوسع لمنح السلطة و تحمل المسؤولية دون مسؤولية سيسهل النهوض بأعباء الحد من مسؤولية الإدارة العليا , حيث إن توافر قوى عاملة متمكنة و العمل و يحقق أهداف المؤسسة ,لذا كان علينا السعي في هذا المجال نو الاطلاع على واقع ممارسات تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة و مدى اثر ذلك على الأداء الوظيفي لعينة الدراسة .

و في ضوء ما تقدم و من خلال مراجعة العديد من الدراسات ذات الصلة يمكن طرح التساؤل التالي

"ما مدى تأثير تمكين العاملين على الأداء الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء؟"

و بغية الإلمام بجميع جوانب هذا الموضوع ارتأينا تجزئة السؤال الرئيسي إلى أسئلة فرعية و هي:

1- ما مستوى تحقق ممارسات تمكين العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

للعمال الأجراء -وكالة تيسمسيلت- وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة؟

2- ما مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للعمال الأجراء-وكالة تيسمسيلت- و

ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟

المقدمة

3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسات تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية "الجنس, العمر, المؤهل العلمي, الخبرة المهنية, المسمى الوظيفي؟"

4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية الوظيفية "الجنس, العمر, المؤهل العلمي, الخبرة المهنية, المسمى الوظيفي؟"

الفرضيات :

- للإجابة على الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية تم اقتراح الفرضيات التالية

الفرضية الرئيسية الأولى :

"توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ بين مستوى تبني مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء _وكالة تيسميسيلت_ لممارسات تمكين العاملين و بين الأداء الوظيفي و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

وتتفرع هذه الفرضية إلى أربعة فرضيات فرعية وهي كالاتي :

_توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ بين بعد المشاركة بالمعلومات والأداء الوظيفي.

_توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ بين بعد الاستقلالية و حرية التصرف و الأداء الوظيفي.

_توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ بين بعد تفويض السلطة و الأداء الوظيفي .

المقدمة

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ بين بعد تحفيز العاملين و الأداء الوظيفي .

الفرضية الرئيسية الثانية "توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسات تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية "الجنس,العمر, المؤهل العلمي , الخبرة المهنية ,المسمى الوظيفي".

الفرضية الرئيسية الثالثة " توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية "الجنس,العمر, المؤهل العلمي , الخبرة المهنية ,المسمى الوظيفي".

مبررات اختيار الموضوع

أولاً: مبررات موضوعية:

لقد كان اختيارنا للموضوع "تمكين العاملين" لأسباب عدة يمكن إجمالها في ما يلي :

أصبح اليوم موضوع تمكين العاملين أوسع و اشتمل نطاق لأنه يراعي القيم الإنسانية , و الدفاع عن الموارد البشرية و تحسسها بالمكانة المهمة لها في أحضان المجتمع عموماً و المنظمة خصوصاً.

يندرج موضوع التمكين تحت المواضيع الإدارية و إدارة الأعمال بالأخص .

الاهتمام البالغ للخبراء الإداريين في الوقت الحاضر بإيجاد طرق جديدة في الإدارة كتمكين العاملين .

الأهمية البالغة للتمكين في الفكر الإداري المعاصر و كذلك بالنسبة للمؤسسات و مسيرتها.

ثانياً: مبررات ذاتية :

الميل الشخصي للبحث في المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية خصوصاً المرتبطة بتنميتها

انسجام الموضوع مع التخصص مما يدعم عملية البحث فيه.

المقدمة

التعرف أكثر على المصطلح و المفهوم الإداري الجديد نسبيا ألا و هو تمكين العاملين.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى :

إيجاد طبيعة و نوع علاقات الارتباط و الأثر إن وجدت بين متغيرات تمكين العاملين و متغيرات الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

التعرف على مستوى تحقق أبعاد تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة

التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة .

التمييز بين المصطلحات المشابهة للتمكين .

التوصل إلى نتائج و صياغة بعض التوصيات إلى مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال

الأجراء وكالة تيسمسيلت من اجل إتباع الأساليب التي تمكنها من تعزيز تمكين العاملين و بالشكل الذي يسهم في الأداء الوظيفي .

أهمية الدراسة

يستمد هذا البحث أهميته انطلاقا من العناصر المتعلقة بالجانبين العلمي و العملي :

1_ الأهمية العلمية

إثراء المعلومات و زيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال الإدارة الإستراتيجية .

مكانة العنصر البشري داخل المنظمات و القناعة بأنه مورد استراتيجي يمنح التفوق الريادة في أي مجال بقدر الاهتمام به.

لفت انتباه الباحثين و المسؤولين في مجال الإدارة الإستراتيجية لهذا الموضوع وتحليل أبعاده.

المقدمة

إثراء المكتبة العربية لهذا النوع من الأعمال البحثية.

تناول هذا الموضوع يعتبر إضافة للدراسات الإدارية في مجال الإدارة الموارد البشرية .

2- الأهمية العملية

يساعد تمكين العاملين على زيادة خبرة العاملين , و إكسابهم مهارات جديدة في العمل الميداني .

يساعد تمكين العاملين على تحقيق أهداف المؤسسات الخدمية على أفضل وجه ممكن .

يحفز العاملين ينمي لديهم نقاط القوة ويعالج نقاط الضعف في أداء أعمالهم .

يساعد تمكين العاملين في إعداد جيل من القادة الإداريين يكون قادرا على تحمل مسؤولياته مستقبلا.

هو احد أسباب بروز الصف الثاني للقادة المؤهلين مما يعزز حيوية و استمرارية أي مؤسسة .

يساهم تمكين العاملين على تفرغ قيادات المؤسسات للمهام و القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل و

انشغال العاملين بالمستوى الأقل بالأمر التشغيلية و التنفيذية .

تكمن أهمية الدراسة في كونها تم تطبيقها على مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال

الأجراء و التي تلعب دورا مهما في المجتمع.

حدود الدراسة

1_ الحدود الموضوعية : تندرج هذه الدراسة ضمن معرفة تمكين العاملين و الأداء الوظيفي لمؤسسة

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء_وكالة تيسمسيلت_حيث تهتم هذه الدراسة

بمدى تأثير تمكين العاملين على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة .

2_ الحدود البشرية : شملت هذه الدراسة عينة عشوائية من مختلف الإداريين في احد فروع مؤسسة

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء_وكالة تيسمسيلت_

3_ الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال

الأجراء_وكالة تيسمسيلت_

المقدمة

4_ الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في شهر مارس من سنة 2018

منهج البحث و الأدوات المستخدمة:

بهدف معالجة موضوع الدراسة ,استخدمنا المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري , من خلال استخلاصه من أهم الدراسات و الكتب و المقالات العلمية و المداخلات التي طرحت في الملتقيات العلمية ,أما بالنسبة للجزء التطبيقي , فقد اقتضى البحث الميداني,حيث تم تصميم استبيان انطلاقا من مراجعات سابقة في الموضوع حيث تقيس عباراته آراء و تصورات المبحوثين في المؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء _وكالة تيسمسيلت_, و قد تم الاعتماد في التحليل على الطرق الإحصائية مثل الإحصاء الوصفي و بعض البرامج الحاسوبية الإحصائية .

الدراسات السابقة:

أولا_ الدراسات العربية

1_ دراسة محمد سليمان البلوري (2008)عنوانها التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه ,المملكة العربية السعودية

استهدفت الدراسة التعرف على التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية , و تكونت عينة الدراسة من 372 معلما و معلمة ,و استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة, و قد أظهرت النتائج أن مستوى التمكين و الأداء الوظيفي جاء مرتفعين, و أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين و الأداء الوظيفي, كما أظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث , و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي و الخبرة.

2_ دراسة ياسمين عباس خضير الدوري (2010)عنوانها دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار تطبيقات إدارة الجودة الشاملة

المقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق التعرف على مستوى تمكين العاملين في المنظمة المبحوثة و التعرف على مدى تأثير الإستراتيجية التمكين في الأداء المنظمي في إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة و كذا تعميق الفهم بموضوع تمكين العاملين و إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. ولأجل تحقيق هذه الأهداف جرى اختيار عينة عشوائية من كليات جامعة بغداد لتكون مجتمع الدراسة , إذ يبلغ مجمع كليات بغداد (24) كلية أما العينة فقد اعتمد على عمداء و معاوني العمداء و رؤساء الأقسام العلمية ل(6) كليات مقسمة إلى ثلاث مجاميع (طبية ,علمية ,إنسانية).

اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي التحليلي , وقد قامت الباحثة باستعمال الاستبيان الذي هو أداة لجمع المعلومات بالاستناد الأبحاث و الدراسات موضوع البحث القائم مع الاعتماد على برنامج (في التحليل الإحصائي الملائم لطبيعة الدراسة , و قد خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات حددت ملامح العلاقات و طبيعتها و التأثير ما بين المتغيرات الثلاث الرئيسية للدراسة , كما خلصت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات تمثلت في اتسام إجابات عينة الدراسة بالقوة إذا لم تحقق أي تراجع في فقرات الاستبيان و هذا يشير إلى توافق آراء المعنيين من عينة الدراسة مع مضامين فقراتها. و كذا أشار الجانب النظري إلى تراجع أعداد الطلبة الوافدين سيضعف من فاعلية عملية التدريس تراجع مستوى العلمي للطلبة لعدم قدرة الكلية على توفير كادر التدريس المناسب للعدد الطلبة الكبير .

3_دراسة سمير سمران السلمي (2011)عنوانها اثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة

ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في إدارة جوازات محافظة جدة و لتحقيق هذا الهدف فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي , و المنهج الميداني , فقد استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغت (312) مفردة من العسكريين (ضباط و ضباط صف) , العاملين بالإدارة جوازات محافظة جدة , كما استخدم عدد من الأساليب الإحصائية

المقدمة

الوصفية مثل التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية , و كذا الإحصاء التحليلي (الاستدلالي) للتحقق من صحة فرضيات الدراسة , توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن التمكين الإداري المتمثل في مقوماته (تدفق المعلومات,الثقة التنظيمية,الحوافز ,الثقافة التنظيمية,المشاركة والتفويض)يؤثر على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة جوازات محافظة جدة. ومن خلال ما تم التوصل إليه من النتائج فقد اقترح الباحث عدة توصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بموضوع تمكين الإداري ,من حيث انه يسهم في حل بعض المشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي بالمنظمات العامة, توضيح مفهوم التمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة و المهمة التي ينبغي الإلمام بها . و كذلك العمل على تعزيز و تنمية وتطوير مقومات التمكين الإداري المتاحة حاليا في المنظمات العامة .

ثانيا_الدراسات الأجنبية :

1_دراسة تي_جان_ تشو 2008 بعنوان:

An integrative model of empowerment and individual performance under condition of organizational individualism In public sector organization

سعت هذه الدراسة إلى بناء نموذج متكامل للتمكين و الأداء الفردي, بحيث تشكلت عينة الدراسة من موظفين بالقطاع العام للعاملين من مدينة (سي تي سيؤول) و قد وزعت 400 استبانة على العاملين

لقياس أبعاد التمكين لديهم بالإضافة ال 42مدير شاركوا في هذا البحث لتقييم أداء الموظفين لسلوكيات الدور الرسمي و سلوكيات المواطنة التنظيمية , و قد توصلت هذه النتائج إلى أن التمكين النفسي و الهيكلي يؤثران بشكل ايجابي على سلوكيات الدور الرسمي و سلوك المواطنة كما قدمت الدراسة بعض التوصيات التي تؤكد على ضرورة القيام باختبار الثبات و الصلاحية للمقاييس المعتمدة في هذه الدراسة .

2-دراسة ل:

Stephen .NM nsuve, tsala Halima bakari,2012

المقدمة

The relationship between employee empowerment and performance in the city council of Nairobi:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى وضع مجلس مدينة نيروبي لبرنامج تمكين العاملين و تحديد العلاقة بين ممارسة تمكين العاملين و الأداء بمجلس نيروبي . و على ضوء ما سبق فان الباحث اعتبر أن تصميم دراسة حالة يكون مناسب لتحقيق أهداف الدراسة في حين أن البيانات تم الحصول عليها من منظمة واحدة , حيث أن سكان المدينة تضم جميع العاملين في مجلس مدينة نيروبي الذين تم اختيارهم نظرا لحقيقة أنها أكبر سلطة محلية في كينيا , و بالتالي من المتوقع أن تشارك في أفضل الممارسات للموارد البشرية . فعينة الدراسة تشكلت من 60 موظف 4 من كل 15 قسم تتألف من المستطلعين الذين تم اختيارهم عشوائيا , كما أن الدراسة استخدمت البيانات الأولية و الثانوية , حيث تم تجميع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان , بينما بيانات الأداء تم قياسها بعوائد الأصول , تم تجميعها من مصادر ثانوية ' و قد تم التحليل باستخدام الإحصاء الوصفي , و توصلت هذه النتائج إلى الكشف أن تمكين العاملين و أداء العاملين أحرزا هدفا في مجلس مدينة نيروبي , و هذا يشير إلى أن العاملين تم

تمكينهم إلى حد كبير و توصلت أيضا إلى أن هناك علاقة ايجابية قوية مهمة جدا بين تمكين العاملين الأداء العاملين بالمجلس و خلصت الدراسة أيضا إلى أن تمكين العاملين كان له اثر عظيم و ايجابي على أداء مجلس مدينة نيروبي .

-هيكل البحث

سعيًا لتحديد اثر المتغير المستقل "تمكين العاملين" في المتغير التابع "الأداء الوظيفي" و تحقيق هدف الدراسة الرئيسي, و المتمثل في معرفة اثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء-وكالة تيسمسيلت-فقد عالجت دراستنا الموضوع لبلوغ الهدف, من

المقدمة

خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة المطروحة حول الموضوع، و لذلك تصميم خطة و التي تناولت الموضوع من خلال ثلاث فصول :

الفصل الأول تناول الأدبيات النظرية المتعلقة بتمكين العاملين حيث تناول هذا

الفصل ثلاث مباحث حيث جاء المبحث الأول تحت عنوان "ماهية تمكين العاملين"، أما المبحث الثاني جاء تحت عنوان "تطبيقات تمكين العاملين"، أما المبحث الثالث جاء تحت عنوان "اثر تمكين العاملين على المنظمة".

الفصل الثاني تناول الأدبيات النظرية المتعلقة بالأداء الوظيفي، حيث تناول هذا الفصل ثلاث مباحث

، وق جاء المبحث الأول تحت عنوان "ماهية الأداء الوظيفي" أما المبحث الثاني فقد جاء تحت عنوان "تقييم الأداء" أما المبحث الثالث فقد جاء تحت عنوان "اثر تمكين العاملين على الأداء الوظيفي"

الفصل الثالث متعلق بالدراسة الميدانية و يشتمل على ثلاث مباحث ، المبحث الأول تناولنا فيه عموميات حول المؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الإجراء - وكالة تيسميسيلت-

أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه دور المؤسسة محل الدراسة ، أما المبحث الثالث فقد تناولنا فيه الدراسة التطبيقية (الطرق الإجراءت) و ذلك بعرض منهج الدراسة و مجتمع و عينة الدراسة ، و أدوات جمع البيانات ، ليتم بعد ذلك عرضها و مناقشتها لاختبار الفرضيات ، ثم التوصل إلى نتائج الدراسة ، بعدها خلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات .

-نموذج الدراسة-

المتغير المستقل

تمكين العاملين

المشاركة بالمعلومات

الاستقلالية و حرية التصرف

تفويض السلطة

تحفيز العاملين

المتغيرات المعدلة

الجنس

العمر

المؤهل العلمي

الخبرة المهنية

المسؤولية

المتغير التابع

المقدمة

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على الإشكالية المطروحة

تمهيد

تشهد العديد من المؤسسات حول العالم الكثير من التحديات و الثورات المتعلقة بالتكنولوجيا المعلومات و الاتصال,الاقتصاد المعرفي ,و الثورة الإدارية المتمثلة في الجودة والتميز و الإبداع ,و هذا ما دفع بالعديد من المؤسسات إلى تبني برامج و سياسات تمكنها من مواكبة التطور الحاصل , كتمكين العاملين باعتباره مطلباً أساسياً لتحقيق المفاهيم الإدارية الحديثة بكفاءة و فعالية , و بالرغم أن جهود التمكين الأولى ركزت على مديري الإدارة الوسطى و كيفية تمكينهم,سرعان ما أصبح التمكين هدفاً ينشده أفراد المؤسسة في مختلف المستويات التنظيمية بدون استثناء كونه مفتاح الحصول على الطاقة الكامنة لدى مواردها البشرية بما يخدم نجاحها الإداري .

و للتعرف أكثر على مفاهيم التمكين سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المبحثين

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين

المبحث الثاني: تطبيق تمكين العاملين

المبحث الثالث : اثر تمكين العاملين على المنظمة

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين

إن مفهوم التمكين من المفاهيم التي صاحبت تطور الفكر الإداري في السنوات الأخيرة، وهو المفهوم الذي يعمل على منح الأفراد السلطة وتوثيق العلاقة بينهم وبين المؤسسة في كل المستويات الإدارية بما يحفزهم على تقديم أفكارهم وتنمية مساهماتهم الابتكارية لخدمة مؤسساتهم.

أولاً: تعريف التمكين

لم يرد مصطلح التمكين في الثقافة العربية الإسلامية سوى من مصدر واحد وهو القرآن والسنة فقد ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم 18 مرة في أكثر من موقع وفي عدة مناسبات منها:

قال الله تعالى: (وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ) [سورة يوسف الآية 21] وقال تعالى (أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ

قَبْلِهِمْ مِّنْ قَرْنٍ مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَكُمْ) سورة الأنعام الآية 6 [

- والتمكين Empowerment لغويا من الفعل مَكَّنَ، بمعنى ساعده على الحصول على شيء ما أو زاد من قدرته وقوته أو يجعل للشخص مكانة ومنزلة¹

- والتمكين في اللغة الإنجليزية كما يظهر في العدد من القواميس غالبا ما يتم ربطه بمفهوم التفويض حيث يكون التعريف المقابل للكلمة

Empower is to give some one or official authority or the treaders to do some things²

أي " منح أحد ما السلطة الرسمية أو الحرية في عمل شيء ما ".

¹مدحت محمد أبو النصر، غدارة منظمات المجتمع المدني، تيراك للطباعة والنشر، ط1، القاهرة 2007 ص 73

² Dictionary of human ressource and personnel management, third edition (london 2006) p 92

- أما عن قاموس الموارد البشرية فقد تم تعريفه بأنه " منح القوة وتفويض الصلاحيات للعامل لاتخاذ القرارات"¹ كما تعددت وتنوعت تعاريف تمكين العاملين اصطلاحاً، فهذا التعدد يعني عدم الاتفاق بين الباحثين والكتاب على تعريف محدد، كما يعني أيضاً أن هذا الموضوع ما زال خصبا وقابلا للتحليل والتشخيص العلمي ونعرض فيما يلي بعض هذه التعريفات:

يعرف (ماروف 1988) التمكين على أنه " القدرة على ممارسة الفرد لمهمته بثقة تامة والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها انجاز العمل وهنا نجد أن هذا التعريف يجعل من التمكين مرادفاً لتحقيق الذات مهنياً"².

أما عن (Doft, 1992) فقد وصف التمكين بأنه " محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المؤسسة وعبر عنه كذلك بأنه منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها"³. كما يعرف التمكين بأنه " إجراء مهم ويخص جميع العاملين، فهو يهدف إلى التحسين والتطوير في المؤسسة ذلك يؤدي بالعاملين إلى إظهار وإخراج كل قدراتهم ومهاراتهم، كما أنه يشعروهم بالمسؤولية ويكسبهم القدرة على تحملها ويدعوهم إلى تدعيم وتعزيز الروح المعنوية"⁴.

ويعني تمكين العاملين أيضاً: " البيئة التي تتوفر فيها للعاملين القدرة والفاعلية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعاليات الأساسية لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات ونتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق منفعة وأهداف المؤسسة"⁵.

¹Dictionary of human ressource and personnel management, third edition (london 2006) p 90

²رامي جمال اندراوس وعادل سالم (معاينة الإدارة بالثقة والتمكين) الأردن، عالم الكتب الحديث، ط1 2008 ص 47

³عادل البغدادي ورافد المرادي " الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار الصفاء ط1 عمان 2003 ص 256

⁴محمد عبد الباقي " قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية 2001 ص 145

⁵خضير كاظم حمود وموسى سلمة الدوزي " مبادئ إدارة الأعمال" الأردن، مكتبة الجامعة، اثراء الفقهةالتوزيع ط1 2008، ص 256

كما عرفه (العديلي 2008) بأنه " عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية وتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات والمهام الإدارية وإشعارهم بالملكية للوظيفة للنمو والتطور والإبداع"¹.

ونجد كذلك أن التمكين يتطلب ثقافة خاصة في المؤسسة: مناخ تنظيمي مناسب، والأهم هو خلق شعور بالمسؤولية لدى أفراد المؤسسة أنهم عند حسن ظن الإدارة في تحملهم لمسئولياتهم² ويتضح مما سبق ذكره أن هناك قاسما مشتركا بين التعريفات المتعلقة بالتمكين هي:

- أهمية الكفاءة الذاتية التي يمتلكها الفرد والناشئة منه في الأصل.

- ضرورة منح العامل صلاحيات أوسع في أدائه لأعماله .

- أهمية توافر المتطلبات الأساسية للتمكين كالمعلومات والثقة والمعرفة والمهارة .

- تقديم الموارد والدعم للإدارة العليا .

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا تحديد تعريف شامل لتمكين العاملين والقول بأنه: "عملية منح السلطة للأفراد والعمل على تحميلهم المسؤولية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا."

ثانيا: الفرق بين تمكين العاملين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى

يوجد مفاهيم إدارية عديدة لها علاقة بمفهوم التمكين، ولكي تتضح هذه العلاقة يتم عرض أهم الفروق الجوهرية

بين بعض هذه المفاهيم ومفهوم التمكين

1- التمكين وتفويض السلطة:

¹ عماد علي مهيترات " أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار الجليس، الزمان للنشر ط1، الأردن، 2010 ص 22.
² عبد الحميد المغربي، "المهارات السلوكية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية، ط1، القاهرة، 2007، ص88

التمكين ينبغي أن لا يختلط مع مفهوم التفويض Délégation : إذ أن التفويض يعني توزيع المهام والأعمال وإنجازها من قبل الآخرين أما التمكين فإنه يتطلب أن يتحمل الأفراد العاملين المسؤولية كاملة لإنجاز العمل، والتمكين يعد سبب أساسي في تحقيق المؤسسة لأهدافها إذ أنه يساهم في استخدام الموارد البشرية في المؤسسة بصورة أكثر فعالية وكفاءة¹.

والجدول التالي يوضح أهم الفروق الرئيسية بين التفويض والتمكين:

التمكين	التفويض
- إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر ويقرر	- نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس
- يتحمل المفوض إليه المسؤولية بالكامل	- نقل المسؤولية للمفوض
- التمكين دائم ويحسن فلسفة ثابتة	- التفويض مؤقت
- في التمكين القيادة ذاتية	- التفويض يقاد المفوض إليه
- المعلومات متاحة	- المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض
- في حالة خطأ المفوض إليه يتحرى السبب ويعالج	- إن أخطأ الفرد يسحب التفويض

المصدر مصطفى السيد، تمكين العاملين، السمات والمميزات والمقاييس المؤثرة، المؤتمر العربي الدولي 14 للتدريب

والتنمية الإدارية، الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة، 2004 ص 6

2- تمكين العاملين والمشاركة²

¹ خيضر كاضم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 12

² جعفر ابو القاسم احمد، "السلوك التنظيمي و الاداء"، معهد الادارة العامة، الرياض، ط1، 1991، ص 124

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة ووفقاً لتعريف تمكين العاملين، تعد عملية المشاركة

هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين، فالأفراد بدون المعلومات لا يمكنهم ان يتحملوا المسؤولية ولا

أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل .

3-تمكين العاملين والإثراء الوظيفي

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف، بحيث يتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة بجانب الاستقلالية

والحرية للعمال في السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله علاوة على حصوله

على معلومات على نتائج أعماله واتصال المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي

يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل¹.

4-التمكين والدافعية

اهتمت أبحاث الدافعية بدراسة العلاقة الشخصية بين الرئيس والمرؤوس كما يظهر التمكين في العلاقة الشخصية

نفسها، وعندما يتم تمكين الفرد فإنه يشعر بالدافعية ولكن العكس قد لا يكون صحيحاً، فالفرد قد يشعر بالدافعية

دون أن يتمكن بالتمكين، فالتمكين إحدى طرق تحفيز الدافعية لدى الأفراد².

5-التمكين والقيادة الذاتية

¹ رزق الله جنان " أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة" دراسة ميدانية لعينة من الكليات، جامعة منتوري بقسنطينة رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 2010 ص 28 نقلاً عن (رامي جمال اندراوس وعادل سالم معاينة الإدارة بالنقطة والتمكين ' الأردن ، عالم الكتب الحديث ط1 2008 ص 59

² رامي جمال اندراوس وعادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره ص 58

نقش بعض المنظرون الحاليون الدارسين للقيادة والتمكين في سياق مفهوم وتطبيقات القيادة المتميزة أو القيادة الذاتية، وتعرف القيادة الذاتية على أنها التأثير الذي نمارسه على أنفسنا بهدف بلوغ الدافعية الذاتية التي نحتاجها لأداء أعمالنا، حيث ان التمكين هو المحصلة الجماعية للقيادة¹.

ثالثا: أهمية تمكين العاملين

لقد أصبحت عملية التمكين هامة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمنظمات الإدارية تعمل الآن نفس العمل بأفراد أقل ولذلك فإنها بحاجة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق ليساهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المؤسسة وعلى الرغم من اهتمام هذه المنظمات الإدارية بتحقيق الأرباح وتخفيض النفقات فإن ذلك يؤكد أيضا على أهمية إطلاق الطاقات لدى الأفراد بتوفير القيادة ذات الرؤية الثابتة والبيئة المساندة ومعاملة أفراد المؤسسة على أنهم أصل ينبغي استثماره².

والاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع وقبول التحدي واتخاذ القرارات وحل المشاكل على مستواهم التنفيذي وما يثبت للإدارة العليا أنهم أهل ثقة وأكثر قدرة على تحمل المسؤولية³.

ولهذا سارعت المؤسسات للأخذ بالتمكين كفلسفة وأداة إدارية تساهم في تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاستفادة من جهود التنمية البشرية من خلال تحقيق تكاملها مع نظم الموارد البشرية وسياساتها في المؤسسة وتنمية الذكاء العاطف باعتباره جزءا مهما من طاقات البشر النفسية التي يجب الاهتمام بها وكذلك إعطاء جهود التنمية والتدريب بعدا استراتيجيا يلبي احتياجات تنمية الابتكار والتعليم المؤسسي وقيمة الرصيد المعرفي للمجتمع ومؤسساته .

¹رامي جمال اندراوس و عادل سالم المعاينة، نفس المرجع السابق ص 61

²رامي جمال اندراوس و عادل سالم معاينة مرجع سبق ذكره ص 145

³سيد محمد جاد الرب " استراتيجيات تحسين وتطوير الأداء " دار الفكر العربي ط1 مصر 2009، ص266

ومن أبرز ما يدل على أهمية التمكين السرعة في اتخاذ القرارات وتحرير الطاقات الإبداعية لدى الأفراد الممكّنين محققا بذلك المزيد من الرضا الوظيفي وخصوصا إذا ما تبع العمل والأداء المتميز نوع من الحفز المادي والمعنوي، لذلك فإن تمكين العاملين يعتبر نهجا بناءا مهما كونه يحقق ما يلي:¹

1- بناء الثقة في نفوس العاملين في المنظمات .

2- تحقيق قدر أكبر من الرضا الوظيفي .

3- الجودة في عملية صنع القرارات واتخاذها وتنفيذه.

4- زيادة درجة الانتماء للمنظمة .

5- وضوح دور المسؤولية الوظيفية .

6- وضوح دور الأداء الإنتاجي .

7- تصميم الوظائف .

8- وسيلة متطورة من وسائل الرقابة .

9- يفسر ويبرر العلاقات بين الوحدات الإدارية .

10- انتهاج الفكر الإبداعي .

كما يبرز أهمية التمكين أيضا في تحقيق أهداف منظمة لا يمكن تحقيقها بمعزل عن إشراك العاملين فيها وتصب هذه الأهداف في مصلحة كل من المنظمة نفسها والعاملين فيها وعملائها ويمكن إدراجها فيما يأتي:

¹ ناصر جرادات، احمد المعاني، أحمد عريقات "إدارة التغيير والتطوير" إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن 2013 ط1 ص 246

- 1- أن تصبح المنظمة أكثر استجابة للسوق من خلال تطوير منتجاتها وتحسين خدماتها عن طريق إطلاق الطاقات الإبداعية الخلاقة لدى العاملين
- 2- كلما اعتمدت المنظمة عملية تمكين موظفيها من خلال تفويضهم بالصلاحيات وسلطات اتخاذ القرار، انخفض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، ما يعني مرونة هذا الهيكل وأنقيته
- 3- تفريغ الإدارة العليا للتركيز على القضايا الإستراتيجية وعدم ضلوعها وإضاعة وقتها بالأمر العادية الروتينية وكذلك تسريع عملية اتخاذ القرارات
- 4- يتيح التمكين الاستخدام الأمثل لجميع الموارد المتاحة وخصوصا الموارد البشرية كونه يشجع الموظفين على إطلاق أفكار جديدة وإبداعية ما يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية
- 5- التخلص من الروتين والبيروقراطية والتي من مظاهرها بطء اتخاذ القرارات، فالتمكين يعمل على تسريع اتخاذ القرار ما ينعكس إيجابا على الأطراف الثلاثة المنظمة، الزبون والموظف
- 6- يتيح التمكين للموظف الفرصة للتعبير عما لديه من أفكار خلاقة قد تؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة أو جذب زبائن جدد
- 7- يعرض التمكين درجة مرتفعة من الرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة وخصوصا إذا ما اقترن تفويض الصلاحيات وتوسيع المسؤوليات بالخوافز والمكافآت.
- 8- يوفر التمكين شعورا لدى العاملين بأهمية ما يقومون به من أعمال ما يعني دفعهم نحو الاحتراف والمهنية وزيادة المعرفة.¹

¹ نفس المرجع السابق

المطلب 2: النظريات الخاصة بالتمكين

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في الفكر الإداري بعد التسعينات من القرن العشرين ولم يظهر فجأة وغنما ظهر نتيجة تطورات تراكمية في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام والمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص

* ومن أهم النظريات ما يلي:¹

(1) دراسة الهاوثورن وحركة العلاقات الإنسانية

حيث بدأت بدراسية أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي في مجملها إلى تحقيق إنتاجية أفضل

(2) نظرية الحاجات لماسلو

حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل

(3) نظرية X وY لدوغلاس ماكجريجور

حيث افترض المديرين نوعان X وY حيث X تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول ويفقد روح المبادرة وتحمل روح المسؤولية فتزيد السيطرة والإشراف المباشر وبالتالي يخلق موظفين سلبين واعتياديين ولا ينجزون إلا ا طلب منهم، أما Y تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقة وحب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية والتميز، فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف والمشاركة وبالتالي يخلق موظفين مبدعين ومتفوقين ومبادرين ومشاركين وفعالين ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم

1 خالد الهيتي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر و التوزيع،

4- الشخصية البالغة لدى كريس أرجريس

حيث ينظر للإنسان على أنه بالغ وناجح وعاقل وبالتالي فهو يمكنه أن يتحمل المسؤولية وليس طفل يحتاج إلى التوجيه والإشراف والمساعدة بل يجب توسيع نطاق صلاحياته ومنهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل

(5) نظرية النظم

حيث يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل، مما يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة

(6) النظرية الظرفية

التي تقوم على مبدأ التكيف المتغيرات الظرفية والبيئية التي تواجه المنظمة وبالتالي فهي مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع

(7) الجودة الشاملة

التي تعني بتحسين دائم ومستمر في مختلف نواحي المنظمة من خلال جودة أداء العامل وقدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية

(8) نظرية z:

التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على عمل الفريق

(9) منظمة التعليم¹

¹ خالد الهيبي، نفس المرجع السابق

تركز على العناصر التالية:

1-المعلومات وأهميتها في التعلم

2- روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي

3- تحرير العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة

4- المشاركة والتي هي جوهر عملية التعليم والتعلم

5- القيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة ومتطورة باستمرار¹

ومما سبق نرى أن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في مشاركة بين

مختلف المستويات الإدارية

المطلب الثالث: فوائد التمكين وأسبابه

أولاً: فوائد تمكين العاملين: يحقق تمكين العاملين عدة فوائد نذكر منها :

1- فوائد خاصة بالعاملين: ونذكر منها ما يلي:²

- زيادة الانتماء للمهام التي يقوم بها والمؤسسة .

- رفع مستوى أدائه .

- اكتساب المعرفة والمهارة .

- المحافظة على العاملين من التسرب والهجرة .

¹ نفس المرجع السابق

² البلوري عادل "التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم" رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة مؤتة، الأردن، 2008ص 19

- شعور العامل بمعنى الوظيفة وتحقيق الرضا الوظيفي .

2- فوائد خاصة بالمؤسسة: وتتمثل فيما يلي:

- زيادة فرص الإبداع والابتكار .

- ولاء العاملين للمؤسسة وتحسين مستوى الإنتاجية الكمية النوعية .

- تحقيق نتائج أفضل من حيث جودة الأداء ومساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتجديد .

- تحسين العلاقة بين العاملين وتنمية طريقة تفكير المديرين .

- إتاحة وقت كبير للمديرين للتركيز في شؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى

ورسم خطط طويلة الأجل.

3- فوائد خاصة بالزبائن: وتتمثل فيما يلي:¹

- السرعة في انجاز معاملات الزبائن وتلبية متطلباتهم .

- كسب ولاء العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل أقل

من الزبائن .

- الإنتاج المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وآرائهم حول مستوى

جودة السلعة والخدمة المقدمة.

4- فوائد خاصة بالإدارات والأقسام:²

1 عاكف لطفى خصاونة"ادارة الابداع و الابتكار في منظمات الاعمال"دار حامد للنشر,ط 1 ,عمان,الاردن,,ص 99
2 مريم شرع الله, "اثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي",رسالة ماجستير(غير منشورة), كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ,جامعة اليرموك ,الاردن,2009,ص30

يتمتع التمكين للإدارة حماساً أكثر ونجاحاً وتمكن من تحسين استخدام أو توظيف الموارد والأفراد وتستفيد الإدارة والفريق من مجالات قوة كل فرد في الفريق .

وبالتالي نستنتج مما سبق أن تمكين العاملين له فوائد في مختلف مستويات المؤسسة وجميع الجوانب، إذ إن للتمكين إيجابيات داخل المؤسسة بمختلف مستوياتها التنظيمية تصل إلى خارج المؤسسة وذلك بإرضاء الزبون وضمان راحته وولائه .

ثانياً: أسباب تمكين العاملين

تستطيع إبراز أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تبني مدخل التمكين كالاتي¹:

- حاجة المؤسسة لأن تكون أكثر استجابة للسوق وتركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية .
- تخفيض عدد مستويات الإدارة في الهياكل التنظيمية وأهمية سرعة اتخاذ القرارات .
- الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة المورد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة .
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة وتوفير المزيد من الرضا لوظيفي والتحفيز والانتماء .
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من كسب إحساس أكبر بإنجاز أعمالهم .
- خفض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد .
- أحيانا ينظر إلى مفهوم التمكين على أنه الوجه الآخر لمفهوم الإدارة التشاركية : participatory ولكن هناك فارق مهم بينهما إذ أن الإدارة التشاركية تدور حول الموظفين لتقديم المساعدة لمدراءهم ومشرفيهم، بينما يدور مفهوم التمكين حول مساعدة الموظفين لأنفسهم ولبعضهم وللمنظمة .

1 معمر عقيل عبيد "دور ادارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة" مجلة واسط للعلوم الانسانية، المجلد 11، العدد 29، ص 281

- إن التمكين يساعد الموظفين على تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم وبملكيتهم غير المنظمة، فإن التمكين يقود نحو زيادة ثقة الموظف بنفسه ورغبته في اتخاذ القرارات وتحمل المخاطر وذلك في سبيل إدخال التحسينات والتحدث عن عدم موافقتهم عند اتخاذ أي إجراءات لا تعجبهم من قبل الإدارة .

المطلب الرابع: أنواع تمكين العاملين وعناصره

أولاً: أنواع تمكين العاملين

هناك أربعة أنواع رئيسية للتمكين نوجزها فيما يلي:¹

1- التمكين من خلال المشاركة

ويهتم بتمكين العاملين في سلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، كما يتضمن التمكين من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمة العملاء ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي .

2- التمكين من خلال الاندماج:

ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك العاملون في تقديم المعلومات حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة العاملين للحصول على معلومات مسترجعة .

3- التمكين من خلال الالتزام:

1 هبة قندل، "تفعيل القيادة التحويلية من خلال اسلوب تمكين العاملين في المنظمة"، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة المدينة، 2009 ص80، نقلاً عن (سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين، الإطار المفاهيمي) الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة 17-18 ابريل، الرياض ص16-17

ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المؤسسة وتشجيعهم على تحمل المسؤوليات أكبر من أدائهم، ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال رفع رضاهم عن العمل والشعور بالانتماء للمؤسسة .

4- التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية

يعتقد الباحثون أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط السلطة أقل يمكن ان يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للعاملين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب ويتطلب بني هذا الإطار وإزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير العاملين يصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب .

ثانيا: عناصر التمكين: ونذكر أهمها:¹

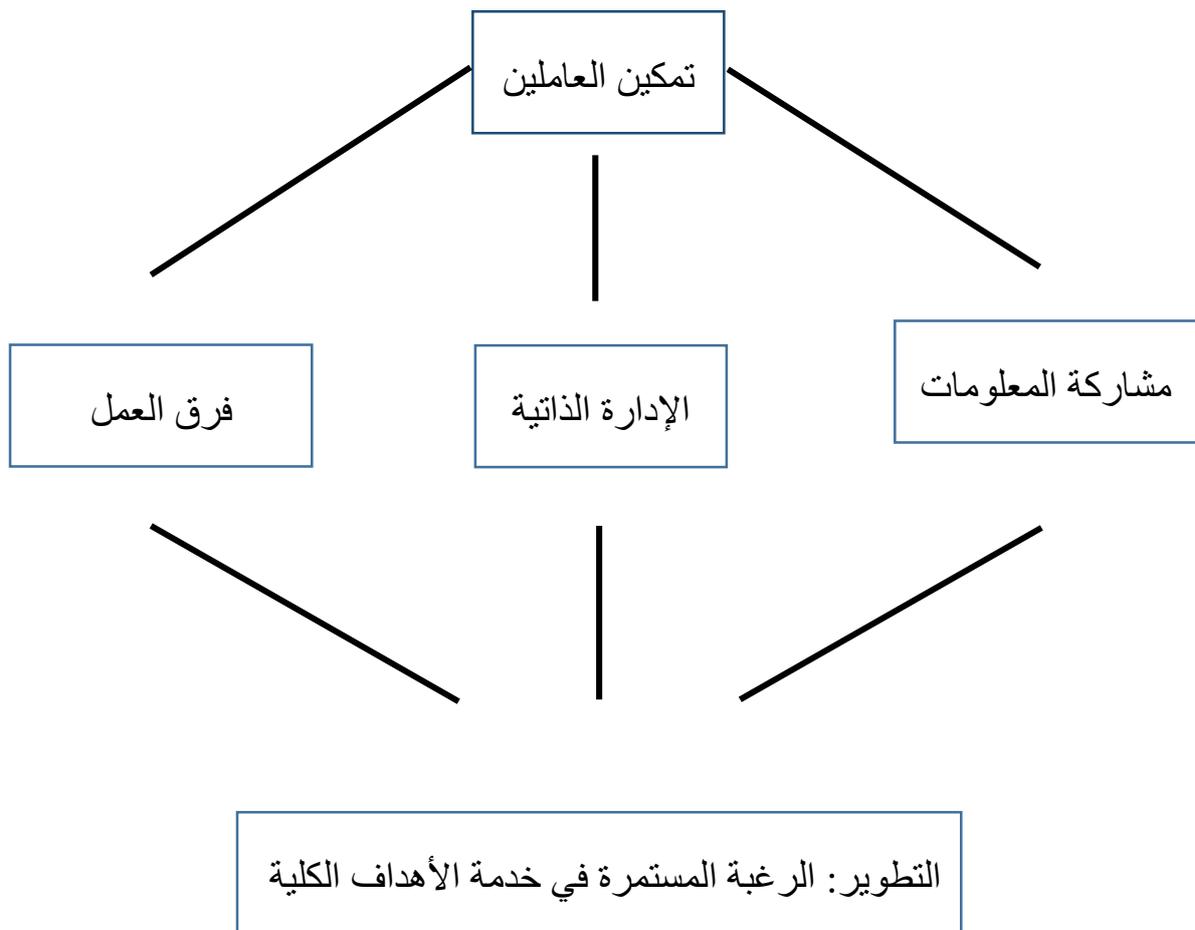
1- مشاركة المعلومات: تعتبر المعلومات هي المادة الأولية لاتخاذ القرار الإداري والذي يؤدي إلى تحمل المسؤولية من منطلق موضوعي

2- الإدارة الذاتية: لا بد أن تضع إطار للتحرك وتزويد ونمو العاملين بالمعلومات الواقعية عن رسالة المؤسسة وأهدافها وقيمها بتجنب الفوضى وخلط الأمور

3- فريق العمل: أحد الدعائم الأساسية للتحرك الذاتي للعاملين ويتميز بأنه نسيج متكامل من قدرات الأعضاء ورغبتهم ويتجه نحو الغايات المراد تحقيقها وتعتمد الفعالية الكلية للمؤسسة على فاعلية الفرق التي توجد بها

1كريمة التوفيق، "تمكين العاملين" دراسة شركة الاسمنت بسور الغزلان، رسالة ماجستير (غير منشورة) فرع ادارة اعمال، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص13

الشكل رقم (1-I) عناصر تمكين العاملين



المصدر كرمية توفيق "تمكين العاملين" دراسة شركة الاسمنت بسور الغزلان رسالة ماجستير غير منشورة, فرع إدارة

أعمال , علوم التسيير , جامعة الجزائر

المبحث الثاني: تطبيق تمكين العاملين

المطلب الأول: ركائز تمكين العاملين

أولاً: ركائز تمكين العاملين: تتمثل ركائز التمكين فيما يلي¹:

1- العلم والمعرفة والمهارة: كلما زادت خبرة الفرد ومهاراته ومكتسباته المعرفية زادت قدرته على تأدية مهام عمله

بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر وبالتالي يتمكن الفرد ويمنح حرية في التصرف والمشاركة

2- الاتصال وتدقيق المعلومات: كلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوار بين الرئيس والمرؤوس والتبادل

المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصراحة عوامل الاتصال التي توفر المعلومات وتدفعها بانتساب

حر، زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالانتماء، ويتكون لدى العاملين الحماس الذاتي من اجل

تحسين الأداء دون مراقبة صارمة ودون حلة من عدم الثقة

3- الثقة بين القائد والمرؤوسين: وتتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين وأن يكون القائد في صف المرؤوسين فيما

يحث لهم من خير أو شر ويشاركهم همومهم ومشاكلهم وهذا الاهتمام والصدق والصراحة يؤدي إلى التمكين

ويجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها وبالتالي بذل طاقة أكبر من

أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل وكذلك يعطي الدافع لتطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية

التعلم .

4- الحوافز المادية والمعنوية:

لا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بحيث تكون من يستثمر في تحقيق نتائج متفوقة يحصل

على حوافز أكبر وهذا يؤدي على المنافسة بين المتمكنين

1 يحيى سليم ملحم "التمكين كمفهوم إداري معاصر" المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسات , القاهرة 2006, ص54_96

مما سبق يتضح أن الثقة والحوافز والمعرفة والمهارات والمعلومات وتدفعها بشكل حر وواضح هي جميعاً من أهم مقومات التمكين بصفقتها مفهومًا من مفاهيم الإدارة الجديدة.

المطلب الثاني: متطلبات تمكين العاملين وأسبابه

أولاً: متطلبات تمكين العاملين¹:

يوضح الجدول التالي متطلبات تمكين العاملين ومميزاته:

الجدول رقم (02-I) متطلبات تمكين العاملين ومميزاته

الميزات	متطلبات التمكين
- تحسين الأداء	- الثقة الإدارية
- إرضاء العملاء	- الدعم الاجتماعي
- حل المشكلات والأزمات	- الأهداف والرؤية المستقبلية
- جودة الخدمة	- فريق العمل
- زيادة القدرة التنافسية	- الاتصال الفعال
- ارتفاع الإنتاجية	- التدريب المستمر
- تحقيق مكانة متميزة	- مكافأة العاملين

المصدر: محمد سامر العجمي، "تمكين العاملين" رسالة ماجستير (غير منشورة) فرع إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة

دمشق، 2009، ص 12.

1 محمد سامر العجمي، "تمكين العاملين" رسالة ماجستير (غير منشورة) فرع إدارة أعمال، كلية اقتصاد، جامعة دمشق، 2009، ص 12_13

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمة لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين هي:¹

- 1- **الثقة بالإدارة:** أي ثقة المديرين في مرؤوسيههم، فعندما يثق المديرين في موظفيهم يعاملوهم معاملة تفضيلية مثل تزويدهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة العامل.
- 2- **الدعم الاجتماعي:** لابد من شعور العاملين بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة العامل بالمؤسسة وبمرور الوقت، يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه .
- 3- **الأهداف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات والاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة ويترب عن ذلك شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا .
- 4- **فرق العمل:** يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تشجع على تشكيل فرق العمل ومشاركتها صنع القرارات واحترام أفكارها من قبل الإدارة العليا وأخذها بجدية كونها أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد
- 5- **الاتصال الفعال:** الإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات متعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها إنما لدى أشخاص المنغمسين في المشكلة ولذلك يجب اشتراك هؤلاء الأفراد في الحل لأنه بدون مشاركة الأفراد لا تحل المشكلة ويكون هناك التزام وبدون التزام لن يتحقق التمكين.
- 6- **التدريب المستمر:** يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم لأنه يجب أن يفترض المديرون أن العاملين بمفهوم أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم لذلك فإن التمكين العاملين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة من للتصرف الفعال بصفة مستمرة .

¹ محمد سامر العجمي، نفس المرجع السابق.

7- مكافأة العاملين: تعد المكافآت من أهميتهم طلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول كما أنها تشجع على بذل المزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.

ثانيا: مستويات تمكين العاملين¹:

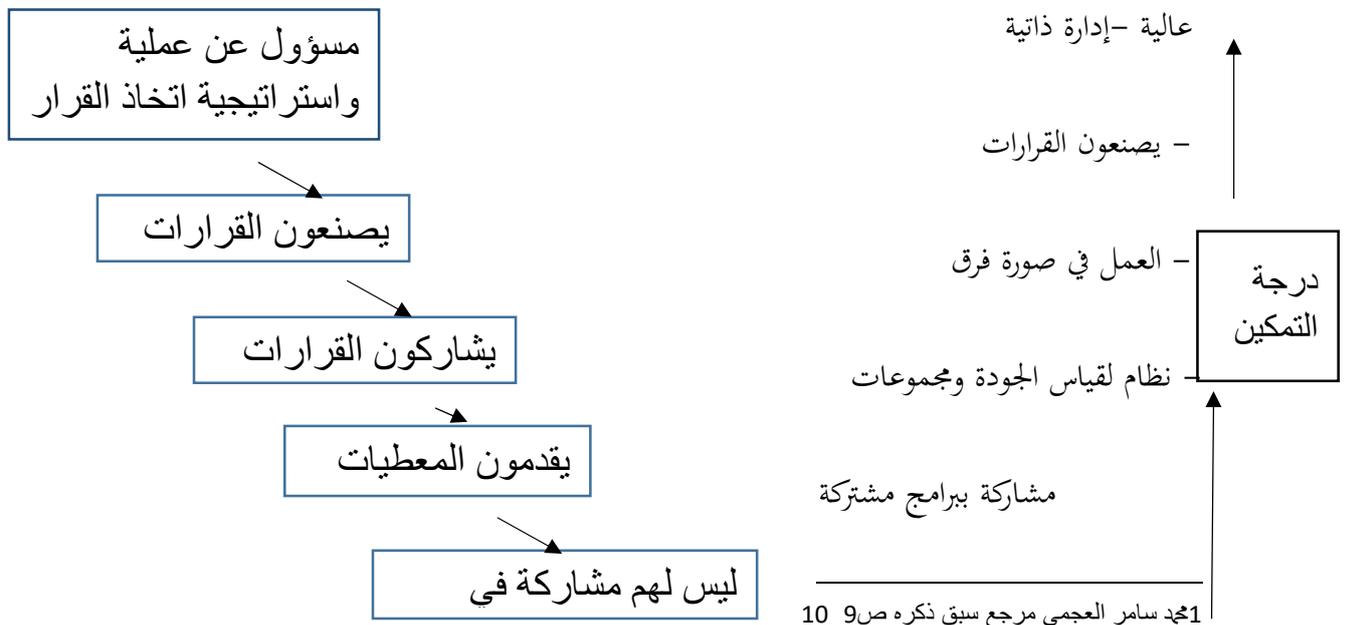
تطبق الكثير من المنظمات اليوم برامج تمكين العاملين ولكن بدرجات مختلفة ونظم أو مستويات التمكين بطريقة تصاعدية:

التقرير ← النصح ← التوصية ← اتخاذ القرار ← التنفيذ

إن تدرج مستويات التمكين يبدأ من انعدام سلطة العاملين ويشتهر بالتمكين الكامل حيث يشارك العاملون في وضع إستراتيجية المؤسسة.

والشكل التالي يوضح مستويات تمكين العاملين:

الشكل (1-2): مستويات تمكين العاملين



- تعليمات قهرية

منخفضة



المصدر: محمد سامر العجمي "تمكين العاملين" رسالة ماجستير (غير منشورة) فرع إدارة أعمال , كلية اقتصاد جامعة دمشق, 2009 ص10

نلاحظ من الشكل السابق أن تدرج مستويات التمكين يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل حيث يشارك العاملون وضع إستراتيجية المؤسسة وإذا كان التمكين هو قيمة تدخل العاملين من اشتراكهم في صنع واتخاذ القرارات، فإن ذلك يتم على مستوى أفراد وللمجموعات العمل، من خلال التمثيل للمجموعة أو طريقة آلية ونظامية حيث تناسب المعلومات بحرية كاملة ويتخذ القرار الأمثل للأفراد بعض النظر عن مكانتهم أو وظيفتهم

المطلب 3: خطوات تمكين العاملين

1- يتم تمكين العاملين وفق خطوات وهي:¹

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج التمكين، ويوضح السبب أو الأسباب لأن ذلك يحد من درجة الغموض وعدم التأكيد.

-الخطوة الثانية، التغيير في سلوك المدير:

1 سعد بن مرزوق العتيبي، "جوهر تمكين العاملين" إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الرياض، الخبر، 17-18 أبريل، 2005

يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين حيث يعتبر أحد التحديات الهامة التي يجب أن يتغلب عليها المدبرون لإيجاد بيئة ممكنة تتصل بتعلم الماضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج التمكين.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون:

شارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي كما يجب تقييم نوعية القرارات بشكل. يفضل أن تحدد الإدارة طبعة القرارات مباشر.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق عمل¹:

يفضل أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء رأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب ان يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة ككل وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

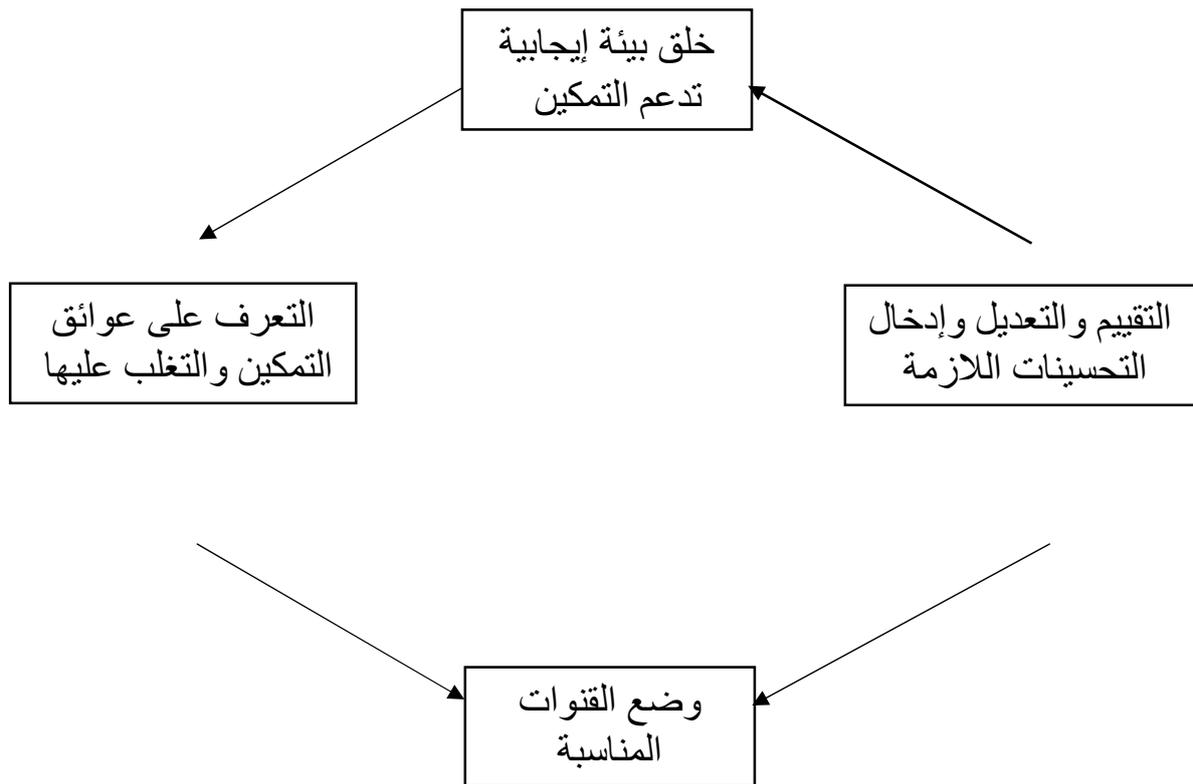
يجب أن يتوفر للعاملين المتمكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تبين لهم أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون بها تساهم في نجاح المؤسسة.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:

يجب على المدير اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية الأفراد المتقدمين للعمل

¹ نفس المرجع السابق

خطوات تطبيق عمليات التمكين: الشكل (I-03)



المصدر: خيضر كاسم حمود "إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان 2010، ط1

الخطوة السابعة: توفر التدريب:¹

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج مواد تدريبية لحل المشاكل الاتصال، إدارة الصراع العمل مع خرق العمل لتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات:

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، ماذا يمكن أن التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة والأداء العاملين كرسائل التوصيل توقعات الإدارة للعاملين

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم الربط المكافآت والتقدير الذي يحصل عليها العاملين بأهداف المؤسسة، حيث يجب أن تقوم هذه الأخيرة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة لذا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة وبما أن تتم برنامج للتمكين سيتضمن تغيير فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين

المطلب الرابع: التمكين كأساس للتغيير والتطوير²

¹نفس المرجع السابق

²دكتور محمد جاسم شعيبان و الدكتور محمد صالح الابعج "إدارة الموارد البشرية" دار رضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2010

تحتاج المنظمات التي تبني تطبيق وتنفيذ برنامج لتمكين العاملين لديها أن تحقق ذلك ليس بالشيء السهل وقد أوضح عدد من الباحثين بأن عملية تمكين العاملين تتم على مراحل حددها (boulu and lauler 40-31-1992) بثلاث مراحل تبدأ بالتوجيه ثم التدريب وتنتهي بالتمكين أما Ford and folther فقد أيدا ذلك إلا أنهما بأن التمكين التدريجي للعاملين يجب أن يتركز أولاً على محتوى الوظيفة ومن ثم يتحقق إشراك العاملين المتمكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة بيئة عملهم

المبحث الثالث: أثر تمكين العاملين على المنظمة

المطلب الأول: أبعاد تمكين العاملين

الجدول رقم (I-03) أبعاد تمكين العاملين

ت	الباحث	السنة	الأبعاد
1	Down	1992	المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة
2	Eccles	1993	القوة، الموارد، الحرية
3	Horine	1995	الحرية، المسؤولية عن النتائج
4	Simons	1995	الرقابة
5	Malek et harold	1996	الثقافة التنظيمية

الجودة، الصلطة، الموارد، المعلومات	1996	Brown	6
فريق العمل، التفويض	1996	Gregorey	7
فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل	1997	Ivancevich	8
الحرية، تثبيت المسؤولية	1997	Choi	9
بناء القناعات، تثبيت المسؤوليات، دعم المؤسسة	1997	Clair	10
دعم المؤسسة، حرية التصرف	1998	Argyris	11
الهيكل التنظيمي، الرقابة	1998	Rabbins	12
حرية التصرف، المشاركة، المكافآت، المعرفة	1998	Rafiq et Ahmed	13
تأهيل العاملين، الرقابة.	1999	Griffin	14
فريق العمل، الهيكل التنظيمي	1999	Lloyd	15
المعرفة، المشاركة	1999	Ersted	16
دعم المؤسسة المكافآت	2001	U goro	17
الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات	2000	Daft	18
السلطة، المهارات، الحرية	2001	Hellirieg et al	19
المشاركة في المعلومات، حرية الأقسام، الحدودية	1999	Blanchars .wt al	20
استبدال هيكل المؤسسة برق العمل الذاتية	2001		

المصدر باسم المحسن، "اثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي" دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الهيئة العامة

للسدود و الخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، معهد الإدارة - الرصافة، العدد 31

البعد الأول: المشاركة في المعلومات¹

تعد المشاركة بالمعلومات أحد الأبعاد الأساسية لتمكين العاملين، إذ أشار (الساعدي 2011) وطبقا لـ (blan 1990cvard etal) إلا أن المدخل الرئيسي لتطبيق التمكين يعتمد على مدى إتاحة المعلومات في كيفية سير الأعمال في المؤسسة، أمام جميع الأشخاص أي أن الخطوة الأولى في بناء منظمة متمكنة تكمن في إتاحة المعلومات في أهداف المؤسسة واستراتيجياتها فضلا عن موازنتها ومواردها وطاقاتها الإنتاجية وحصصها السوقية وأسواق الأسهم والإنتاجية والهدر وكلفة فقدان الزبائن ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية التالية:²

بناء الثقة: سواء كانت ثقة الإدارة مع العاملين أو ثقة العاملين بالإدارة وتأتي من خلال جسر المعلومات المشتركة بين الإدارة والعاملين وحرص الإدارة على تزويد العاملين بأحدث المعلومات والذي يشكل الأسباب الابتدائية للثقة التنظيمية

تعزيز المسؤولية: إن المشاركة بالمعلومات تضع الأشخاص أمام مسؤوليات حقيقة عليهم تحملها

-قنوات الاتصال لا بد من واسطة لنقل المعلومات تسهل الوصول إليها الزمان والمكان المناسبين لا حدود من توافر المعلومات التي لا يمكن استخدامها عند الحاجة إليها

البعد الثاني: الاستقلالية وحرية التصرف³

تشير الاستقلالية إلى إلغاء دور المشرفين في خطوة العمليات، ومنح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع، كإعادة الهيكلة أما حرية التصرف تدعم العمل الأكثر أهمية في تمكين العاملين لأنها تتضمن

1 باسم عبد المحسن، "اثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي" دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود و الخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، معهد الادارة-الرصافة، العدد31، 2012، ص265
 1 باسم المحسن "اثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود و الخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية معهد الإدارة، الرصافة، العدد 13، 2012، ص265
³ نفس المرجع السابق

منح الأشخاص العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها ويتضمن هذا البعد الابعاد الفرعية الآتية:

-وضوح الرؤية : معرفة العاملين كافة رسائل المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية

تحديد الأطر الإرشادية: ويعني ذلك ضمان التصرف على وفق ما خطط له في إطار رؤية مستقبلية المؤسسة

واستراتيجيتها وأهدافها

نظم الرقابة: إي تشخيص نظم الرقابي الملائم لإشاعة عامل الرقابة الذاتية لدى العاملين وما يستلزم من نظم رقابية

وأخرى كالرقابة الحديثة والرقابة المتفاعلة ونظم رقابة المعتقدات

البعد الثالث: تفويض السلطة¹

يشير التفويض إلى إعطاء العاملين سلطة اتخاذ القرارات وتطبيقها وهو أسلوب من أساليب عدم التركيز الإداري

لجميع السلطات في يد المدير مما يؤدي إلى كثرة ضغط العمل حيث يتم التفويض عندما يمنح المدير الإداري في أي

مستوى إداري (تنظيمي) صلاحيات محددة لأي من إتباعه العاملين بغية ممارسة المسؤوليات ونشاطات محددة كما

يكون التفويض مكتوبا او شفويا، حيث يفضل لأسباب تتعلق بتحديد المسؤولية القانونية

وللتفويض أهمية في تحديد الوقت والطاقة البشرية لكل فرد في المؤسسة وتحديد مجال الرقابة وتوفير النمو التنظيمي

في المؤسسة للعاملين وزيادة التنافس في المستويات التنظيمية الدنيا وتوفير فرص التطوير الإداري

ومن ذلك نرى أن التفويض بعد من أبعاد التمكين وليس التمكين بحد ذاته ويعد خطوة هامة وإن لم أولى في سبيل

تمكين العاملين

1دعاء عبد العزيز الجعيري "واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهات نظر عاملها الإداريين" رسالة ماجستير غير منشورة فرع ادارة أعمال كلية الدراسات العليا و البحث العلمي جامعة الخليل 2010

البعد الرابع: تحفيز العاملين¹

تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي وبصفة خاصة عندما تشبع حاجياتهم وبشرط تقديمها في الوقت وربطها بنظام تقويم الأداء لكي لا يمنح الحوافز إلا لمستحقها وتكون بمثابة دافع تحقيق لتطوير أداء العاملين كناتج نهائي للتمكين .

المطلب الثاني: أساليب تمكين العاملين²

وفق الرؤى والمنهجيات المتبعة، يمكن القول أن من أهم أساليب المعاصرة ما يلي:

- 1- أسلوب القيادة الذاتي: النجاح في هذا الأسلوب يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين ومنح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة ويتركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات .
- 2- أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد "تمكين الذات" ويزيد التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار .
- 3- أسلوب تمكين الفريق: وهو أسلوب يستخدم من أجل تطوير القدرات وتعزيز الأداء المؤسسين وهو ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المؤسسات من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى الأفقية والتنظيم المبسط بدلا من التنظيم الهرمية .
- 4- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: أي ضرورة توافر الأسس والأبعاد الضرورية لنجاح عملية التمكين و هذه الأبعاد تقوم على بعد القيادة والتعليم، والرقابة الفعالة والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل والعمليات الإدارية الملائمة لنجاح التمكين .

2حسن مروان العفانة " التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل"رسالة ماجستير , قسم إدارة أعمال , كلية اقتصاد و العلوم الإدارية جامعة الأزهر , غزة , 2013ص 15
1 يحيى سليم ملحم, مرجع سبق ذكره, ص40-41

فالتمكن عملية تعتمد على مشاركة جميع الأفراد وكذلك التنظيم، حيث يبدأ الجميع بأخذ زمام المبادرة وبشكل جماعي وتفاعلي منظم وإضافة إلى توفر مقومات وعوامل الهيكلية والعلاقات التنظيمية بين مستويات الإدارة وبين الرؤساء والمرؤوسين على أساس الثقة والدعم المتواصل وتمير المعلومات .

المطلب الثالث: معوقات تمكين العاملين :

رغم أن التمكين يحقق مزايا ومنافع ومكاسب متعدد بالنسبة للموظف إلا أن لديه معيقات أو أعباء مهما يزيد من تحمل مسؤولية أكبر، فتحمل المسؤولية يصاحب مساءلة عن نتائج ومحاسبته عليها، كما أن المنظمات قد تواجه بعض المعوقات التي قد تحد قدرتها على تمكين العاملين

ومن تلك المعوقات ما يلي¹:

- البناء التنظيمي الهرمي
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات .
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة
- عدم الرغبة في التغيير
- خوف الإدارة من فقدان وظائفها وسلطتها
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار
- السرية في تبادل المعلومات
- ضعف نظام التحفيز .
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية .
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي .

1 أستاذ الدكتور خيضر كاضم حمود ,مرجع سبق ذكره ,ص123

أولاً: المقاومة من قبل الموظفين والعقبات

إن مقاومة التغيير هي شيء طبيعي، حتى لو كان ذلك التغيير إيجابياً فإنه لن يكون مريحاً بالنسبة للموظفين لأنه ينطوي على أشياء جديدة لا يعرفونها، ولكن عندما يعرفونها فإن التعامل مع مسألة مقاومة التعبير يصبح أكثر سهولة ويصبح من الممكن إيجاد حلول من خلال استخدام عدد من الاستراتيجيات والنقابات هي مصدر آخر للمقاومة عند بدء تطبيق عملية التمكين لأن العلاقة التقليدية المضادة بين العمالة المنظمة وإدارة المنظمة تدعو إلى ذلك من ما تكون النقابات في موضع المتقصي والمدقق في كافة الإجراءات التي تتخذها إدارة المنظمات ولكنه أصبح من الواضح الآن أن مقاومة التمكين من قبل النقابات العمالية أضحت أقل نظراً للفوائد التي جنتها النقابات العمالية من عملية التمكين .

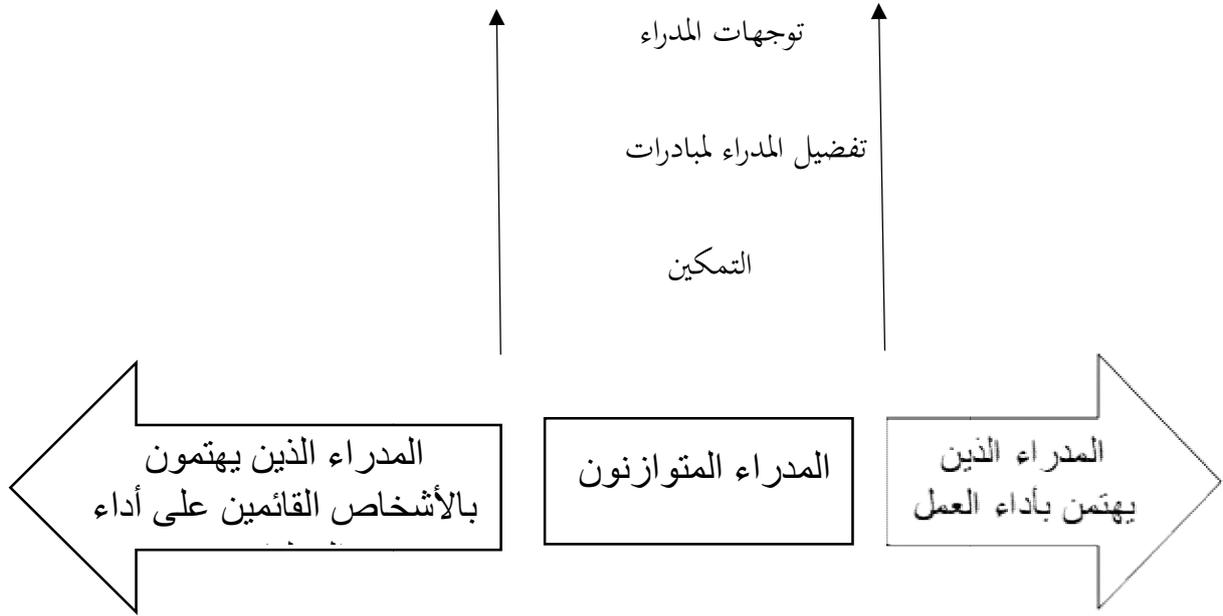
ثانياً: المقاومة من قبل إدارة المنظمة

حتى ولو كان الموظفون والنقابات العمالية يدعمون التمكين فإن ذلك لن يكون مجدياً ما لم تقوم الإدارة المنظمة بالالتزام التام والكامل اتجاه التمكين .

ولقد لخص gracier الأسباب خلف مقاومة إدارة المنظمة للتمكين بما يلي¹ :

- 1- الشعور بعدم الأمان
- 2- القيم الشخصية للمدراء
- 3- التدريب الإداري الغير الكافي
- 4- الصفات الشخصية للمدراء
- 5- استثناء المدراء

¹ نفس المرجع السابق



المصدر خيضر كاضم حمود "مبادئ إدارة الأعمال" مكتبة الجامعة, اثناء للنشر و التوزيع, ط1,

2008

ثالثا: مدى جاهزية القوى العاملة¹

إن إحدى أهم العوائق أمام عملية التمكين والتي تتلقى اهتماما قليلا في الكتابات والبحث في مجال إدارة الأعمال

هو موضوع مدى جاهزية القوى العاملة للتمكين، سوف تفشل عملية التمكين سريعا إذا لم يكن الموظفين

مستعدين لذلك في الحقيقة، إن تمكين الموظفين غير المستعدين لذلك قد يكون أسوأ من عدم تمكينهم أصلا ومن

ناحية أخرى فإن قلة الجاهزية يجب ألا تشكل عذرا للفشل في تمكين الموظفين

رابعا: الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية²

¹استاذ الدكتور خيضر كاضم حمود, مرجع سبق ذكره, ص124

²نفس المرجع السابق ص 125

إن الهيكل التنظيمي للمنظمة والممارسات الإدارية من شأنها أيضا أن تعيق التطبيق الناجح لعملية التمكين، قبل البدء بتنفيذ عملية التمكين فإنه يجب طرح الأسئلة التالية

* ما هو عدد المستويات الإدارية الموجودة بين الموظفين وصناع القرار في المنظمة؟

* وهل يحفز نظام تقييم الأداء الموظفين على اخذ المبادرات؟

المطلب 4: عوامل النجاح والفشل في عملية تمكين العاملين:¹

بالإضافة إلى ما سبق يورد بعض الباحثين بعض عوامل النجاح التي يجب التركيز عليها وبعض العوامل المسببة للفشل والتي يجب تجنبها والبعد عنها وتلاف أثارها وذلك كما يلي:

أولا: عوامل النجاح وتمثل في

1- فهم التمكين وكيفية الوصول إليه في خلال الاتصال بالعاملين والسماع الجيد لهم والنظر إلى العاملين بجدية واحترام وتقدير

2- فهم وقبول رؤية وقيم المنظمة حيث أن المنظمة تسبق التمكين وتدعم صنع القرار وتحمل المسؤوليات على المستويات التنظيمية الأدنى

3- التعرف على أهداف المنظمة وربطها بأهداف الأفراد والجماعات وفرق العمل ، انسياب التغذية المرتدة على كل مستوى من الرؤساء إلى العاملين على نجاحهم في التمكين وبما يدعم العاملين نحو الأداء والممارسة الأفضل وباستمرار

4- التمكين ضمن التمهيدي الوظيفي

1 سيد محمد جاد رب مرجع سبق ذكره ص 70_71

5-التواصل المستمر وهو جزء من أساس لنجاح عملية التمكين، ويتم ذلك من خلال الاتصالات المفتوحة وذات

الاتجاهات المتعددة

6-تصميم نظم المكافآت والجوائز والتميز تناسب والمفهوم الجديد (التمكين)

ثانيا: عوامل الفشل: ونستخلص أهمها فيما يلي:¹

1-الفشل في إيجاد الظروف البيئية والمواتية لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية

1-التركيز على التمكين لأجل قصير فقط

3-التقليل من قيمة وأمية وفوائد التمكين

4-اخضاع التمكين للمزاج الفردي والمبادرات الفردية، أي لا ينظر له كتوجه من قبل الإدارة العليا في المنظمة

5-الفشل في تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات والمعارف والتدريب اللازم لإنجاح التمكين

6-الفشل في تقييم ونتائج التمكين

خاتمة الفصل:

وفي الأخير ومن خلال العرض السابق يتبين أن التمكين مفهوم إداري حديث شامل ومتنوع يؤدي الى تحقيق نتائج باهرة على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة وعلى مستوى الزبائن، وجميع هؤلاء يمكنهم أن يستفيدوا من تطبيق التمكين وفوائده المتعددة ومن الجدير ذكره هنا أن العديد من المؤسسات تستنتج في تطبيق مفهوم التمكين إن احسنت في توفير البيئة الملائمة لتطبيقه وذلك من خلال إدراك مراحل لتحقيق، تمهيد الاحداث النقلة النوعية

¹ نفس المرجع السابق

تمهيد

يعتبر أداء العاملين من أهم الموضوعات التي تحدد درجة التطور الدول و تنظيم اقتصادها, حيث من خلال تشكل الركائز المادية للمجتمع , و التي تؤمن انطلاقه نحو الرفاهية الاجتماعية و الرقي الحضاري و من خلال هذه الأهمية الكبيرة للأداء الاقتصادي و الدور الذي يلعبه هذا الأخير في تحقيق ذلك , أدركت الدول المتقدمة ذلك فصبت كل طاقاتها و تركيزها على الموارد البشرية من خلال تطويرها و تدريبها للحصول على النتائج المبتغاة, و قد شمل ذلك جميع المجالات .

وقد عملت الدول التي صنفت ضمن الدول السائرة في طريق النمو على إتباع خطى الدول المتقدمة وذلك من خلال التركيز صب الاهتمام على المورد البشري الذي له علاقة مباشرة مع الأداء , ذلك بهدف تحقيق أعلى معدلات نمو في مستويات الإنتاجية .

و للإلمام بهذا الموضوع و المتمثل في الأداء الوظيفي, قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

-المبحث الأول : جاء تحت عنوان ماهية الأداء الوظيفي.

-المبحث الثاني : جاء تحت عنوان تقييم الأداء.

-المبحث الثالث: جاء تحت عنوان علاقة التمكين بالأداء الوظيفي.

المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي

المطلب أول : تعريف الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام من المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى وقدم الباحثون عدة تعريفات للأداء نذكر ما يلي :

- عرف بأنه تفاعل أداء السلوك العامل وان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته ¹.
- كما عرف الأداء بأنه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال ².
- والذي بالتالي يشير إلى درجة تخفيف إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد .
- من خلال مجموعة يمكن إن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من اجل إتمام الوظيفة الموكلة حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المشتربة من قبل المؤسسة ³.

المطلب الثاني : أنواع الأداء الوظيفي ومؤشراته و مستوياته

1-أنواع الأداء الوظيفي :

يعد التعرف على مفهوم الأداء يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع هذا الأداء الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية ويمكن تقسيمه كما يلي ⁴:

1- حسب معيار المصدر : وفقا لهذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد

فهو ينتج أساسا مما يلي :

¹ - توفيق عطية " الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي " رسالة ماجستير " غير منشورة " إدارة الموارد البشرية الجامعة الإسلامية غزة فلسطين 2009 ، ص 43 .
² - محجوبي أسامة أثر الإبداع على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مذكرة ماستر (غير منشورة) ، تسيير مؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2014 ، ص 07 .
³ - عبد المليك مرصودة ، الأداء بين الكفاءة و الفاعلية مفهوم و تقييم مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد 1 نوفمبر ، 2011 ، ص 86 .
⁴ عادل عشي، "الاداء المالي للمؤسسة ، قياس و تقييم"، دراسة حالة صناعة الكوابل ببسكرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص 05-06

الخاتمة

في الأخير نستنتج أن الأداء هم نتاج أفراد المؤسسة, مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة, و مدى إشراك جهود الموظفين في الإنتاج و تقديم خدمات معينة. و يعتبر الأداء الوظيفي للعامل هو الجهود التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة, و المساهمة في إحداث تغيير إن تطلب الأمر, و المساهمة كذلك في تنمية القدرات و المواهب .

إن عملية تقييم الأداء من الأدوات التي يستخدمها إدارة الأفراد و هذا سعيًا منها لمساعدة الإدارات الأخرى على القيام بمهامها كما أنها تدفع الإدارات الأخرى للعمل بجدية و نشاط, حيث تجبر الرؤساء على مراقبة و متابعة أداء مرؤوسيهـم دائما و باستمرار, و ذلك لاكتشاف نقاط الضعف في وقتها و تداركها و محاولة علاجها و اكتشاف نقاط القوة و العمل على تقويتها .

تمهيد :

بعد دراستنا للجانب النظري لموضوع تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي ،سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي ما تم الوصول إليه نظريا على ما هو موجود في الواقع ،و من ثم إبراز الفجوة بينهما و محاولة معالجتها ،لذلك قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة – تيسمسيلت –لمدة 15 يوم من أجل الوقوف على مدى تطبيق الوكالة لممارسات تمكين العاملين ،و أثره على الأداء الوظيفي ،فقمنا بتقديم عام لمديرية الوكالة بتيسمسيلت ،و لمعرفة العلاقة بين تمكين العاملين و الأداء الوظيفي في هذه الوكالة تم الاعتماد على عدة طرق منها المقابلات الشخصية للحصول على مختلف الخدمات المقدمة من طرف الوكالة و الهيكل التنظيمي ،كما اعتمدنا كذلك على الوظائف الداخلية للوكالة ،بالإضافة إلى الاستبيان الذي يعتبر أداة الدراسة المعتمدة في دراستنا الحالية بجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة ،كما أنه ملائم لمعرفة و دراسة العلاقة بين تمكين العاملين و الأداء الوظيفي ،و قد تم وصف منهجية الدراسة المعتمدة بالإضافة إلى الدراسة المستخدمة و طرق المستخدمة و طرق إعدادها و صدق ثباتها و أخيرا المعالجة الإحصائية التي اعتمدنا عليها في التحليل ثم إبراز أهم النتائج و التوصيات التي توصلنا إليها من هذه الدراسة.

المبحث الأول : عموميات حول المؤسسة :

المطلب الأول :نبذة تاريخية حول المؤسسة محل الدراسة :

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص ،طبقا للمادة 85-10 المؤرخ في 12/01/1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية ،يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية ، ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 92-70 المؤرخ في 40 جانفي 1992 و الذي يتضمن الصفة القانونية لصناديق الضمان الاجتماعي وكذا التنظيم الإداري و المالي :

.يتكون الصندوق من مديرية عامة و 49 وكالة و عدة مرافق صحية و اجتماعية و ذلك حسب المادة 62 من المرسوم التنفيذي 92-70 و يمكن تلخيصها في ما يلي :

-مديرية عامة.

-49 وكالة.

-826 مركز دفع .

-مطبعة واحدة.

-مركز عائلي واحد.

-20روضة.

- 04مراكز إشعاع .

-02 مراكز الأرتوفونيا.

- 04 عيادات متخصصة .

-49 صيدلية .

-34 مركز تشخيص و علاج .

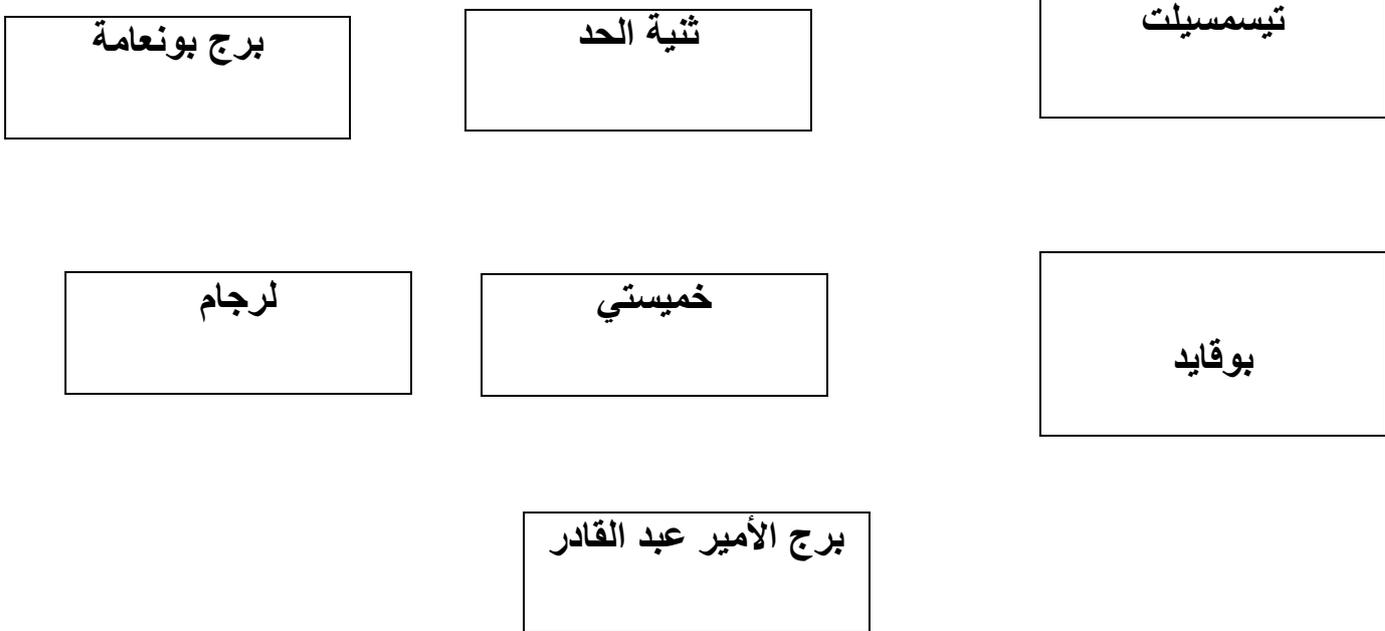
-العيادات المتخصصة في الجراحة القلبية للأطفال 'مُجد عثمان طلبة" ببوسماعيل-مركز إيواء الأولياء مرافقي الأطفال المرضى .

-العيادة المتخصصة في طب العظام و التأهيل لضحايا حوادث العمل بمسرغين.

المطلب الثاني : تعريف بالمؤسسة محل الدراسة :

-عندما أنشأت ولاية تيسمسيلت بصدور قانون 90/04 المؤرخ ب1984/20/40 و تطبيق العملية المركزية ،و تمثلت في إنشاء هيئة الضمان الاجتماعي على مستوى كل ولاية ،تم إنشاء وكالة ولاية تيسمسيلت للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء و الذي كان في أواخر سنة 1986 بعدما كانت تابعة للوكالة الأم لولاية تيارت و تضمن الآن عدة مراكز دفع تابعة لها و هي كآآتي :

الشكل (1-1) :مراكز الدفع لولاية تيسمسيلت.



المصدر الصندوق الوطني للعمال الاجراء وكالة تيسمسيلت _

- 1-مراكز الدفع لولاية تيسمسيلت : الذي تأسس في أوت 1978 حيث يغطي البلديات التالية :
-أولاد بسام -سيدي عابد -عماري -معاصم -يقدر عدد المؤمنين ب 44812.
- 2-مركز الدفع ثنية الحد : تأسس في 1979/10/60 م يبعد ب48 كلم عن مقر الولاية الذي يغطي البلديات التالية :ثنية الحد -سيدي بوتشنت -اليوسفية - يقدر عدد المؤمنين ب 12806 .
- 3-مركز الدفع برج بونعامة الذي تأسس في 1980/05/01 يبعد ب 58 كلم عن مقر الولاية الذي يغطي البلديات التالية : برج بونعامة -تملاحت -سيدي سليمان -بني لحسن-بني شعيب يقدر عدد المؤمنين ب10401 .
- 4-ملحقة بوقايد : يبعد ب 64 كلم عن مقر الولاية المتواجد بمرتفعات جبال الونشريس و هي أقدم هيئة على مستوى وكالة تيسمسيلت حيث أنشأت سنة 1948، و كانت تابعة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لعمال المناجم CASOMINE، تغطي البلديات التالية :- بوقايد -لزهرية-لربعاء، يقدر عدد المؤمنين ب: 4675.
- 5-ملحقة خميستي التي أنشأت في 1988/60/15 تبعد ب17 كلم عن مقر الولاية تغطي البلديات التالية -العيون، يقدر عدد المؤمنين ب 9707.
- 6-ملحقة لرجام : التي تأسست في 1993/30/10 تبعد بحوالي 32 كلم عن مقر الولاية تغطي البلديات التالية : -لرجام -الملعب -سيدي العنتري- يقدر عدد المؤمنين ب10169 .
- 7-ملحقة برج الأمير عبد القادر : التي تأسست في 30 جويلية 1993 تبعد بحوالي 80 كلم عن مقر الولاية تغطي بلدية برج الأمير عبد القادر الذي يقدر عدد المؤمنين ب2433 .
- مراسلة محلية : و هي مراسلة بلدية عماري و تبعد ب17 كلم عن مقر الولاية .
- مراسلة محلية :مراسلة بلدية الملعب و تبعد ب 80 كلم عن مقر الولاية .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي و المهام .

يتكون صندوق الضمان الاجتماعي من المديرية العامة تنطوي تحتها مديريات و كل مديرية لها مهام تقوم بها هنا نتعرف إلى المديرية العامة يقوم برئاسة المديرية العامة مدير ، والذي يعتبر العنصر الرئيسي في المؤسسة حيث يقوم هذا الأخير بأعمال التسيير المتابعة بصفة عامة و اتخاذ القرارات الازمة من موافقة أو رفض أي تصرف ، فكل وثيقة إدارية لا تصبح سارية المفعول إلا بإمضاء المدير أو ختمه ، فيوجد بعض المصالح تخضع للإشراف المباشر من قبل المديرية العامة و هي كالآتي :

1-خلية الإحصائيات : تقوم هذه الأخيرة بفرز الإحصاء ، نفقات المؤسسة و كذلك حصة من الاشتراكات مقدمة من طرف الوكالة و هذا حسب البرامج المحددة من طرف المديرية العامة كما أنها تقوم بمتابعة دورية لكل القنوات¹ ، و تتم عملية المقارنة بين الشهر الجاري و الشهر السابق و كذلك بين الثلاثين و السداسين ليتم إرسال جداول الإحصائية للمديرية العامة .

2-خلية الإصغاء : تلعب كوسيط بين الأشخاص الذين يعانون من التهميش و الإدارة قصد دراسة مشاكلهم و معالجتها ، تقدم المديرية العامة الحوصلة دورية عن الشكاوي و الاحتجاجات للمؤمنين .

مصلحة التقييم و الانتساب² :

تعمل هذه الأخيرة على تسجيل المؤمنين و إعطاء لكل مؤمن رقم خاص به في الوكالة من أجل حصولهم على التأمينات الاجتماعية و حوادث العمل و الأمراض المهنية و كذا المنح العائلية و تشمل هذه الفئة :

العمال الأجراء الملحقين بالأجراء أيا كان نشاط الذي ينتمون إليه ، المجاهدين ، أشخاص معوقين بدنيا أو عقليا ، الطلبة ، المستفيدون من دعم الدولة لفائدة الفئات المحرومة و المعوزة .

¹ -مصلحة الأرشيف لصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت .

² -مصلحة التقييم و الانتساب للصندوق الوطني للعمال الأجراء لوكالة تيسمسيلت ..

-يتوجب على أصحاب العمل "المكلفين الذين يستخدمون عاملا واحدا أو أكثر إذ يتوجهون إلى هيئة الضمان الاجتماعي لتقديم تصريح بالنشاط في ظرف عشرة أيام موالية للمشروع في ممارسة النشاط ، و بهذا يحصل أصحاب العمل على رقم الاشتراكات به يتم دفع الاشتراكات المستحقة في أجلها المحدد.

-نجد هذه المصلحة تعمل بالتنسيق مع مصلحة مراقبة المستخدمين حيث إذا تبين أن المكلف لم يقيم بإنساب عماله في الآجال المحددة سابق تطبق عليه عقوبة التأخير.

I-المديرية الفرعية للأداءات :

تشرف على تسيير مختلف الأداءات المقدمة إلى المؤمنين و نجد فيها ما يلي : مصلحة التنسيق و المتابعة ،مصلحة الأرشيف ،مصلحة المراقبة الإدارية ،مركز الدفع و القنوات .

-مصلحة التنسيق و المتابعة :

تضم مهام هذه المصلحة بمتابعة احتجاجات ومشاكل المؤمنين و المندوبين الاجتماعيين و من اجل ذلك تقوم المصلحة بالتنسيق مع القنوات و مراكز الدفع لتطبيق التعليمات الإدارية الواردة من طرف المديرية العامة ، و في بعض الأحيان ،تجمع المعلومات أو القوائم الإحصائية عند الطلب عليها من طرف المديرية العامة.

-مصلحة المراقبة الإدارية :

تستلم المصلحة قائمة المؤمنين المستفيدين من تعويضة اليومية (أكثر من يومين) من مراكز الدفع و القنوات ليتم مراقبتهم إداريا ،حيث يقوم عون المصلحة ،بإعداد تقريرين حين حضور أو غياب المؤمن بمنزله و في حالة غيابه يمكن للمؤمن اللجوء إلى لجنة الطعن المسبق لتبرير غيابه.

مصلحة الأرشيف : مكلفة بمجموعة من المهام :

1/ استلام ملفات من مصالح أعداءات وقنوات (بعد مرور 5 سنوات على أرشيف في قنوات يتم تقديمها إلى مصلحة الأرشيف).

2/ معالجة الأرشيف وهذا بالترتيب و التصنيف و الحفظ.

3/ تبليغ و إيصال بمعلومات في حالة طلب أحد المصالح على الأرشيف.

4/ اثبات حقوق المؤمنين.

5/ يمكن للمراقبة الطبية أن تطلب من مصلحة الأرشيف معلومات خاصة بالمؤمنين إثبات حقوقهم.

6/ ترتيب الأرشيف الذي من عليه 5 سنوات بحيث تتكلف به فرع من مصلحة للمعالجة و تتم عملية الحفظ مؤقتا.

وبعد مرور 5 سنوات يتم إعداد هذا الأرشيف لإقصاءه مع لجنة ولأئمة المكلفة بحذف وهذا بعد موافقة الوالي.

مركز الدفع تيسميسيل¹ :

إن مهام هذا المركز يمكن في عملية تسيير مختلف الأداءات المقدمة إلى المؤمنين المتواجدين على مستوى إقليم الولاية وذلك عن طريق المصالح الموجودة فيه و المنفصلة تأتي :

I - التعويض العيني :

التكفل بمصاريف العناية الطبية و العلاجية، الأدوية، الإقامة بالمستشفى، الفحوص البيولوجية، علاج الأسنان، النظارات الطبية، النقل بسيارة الإسعاف أو غيرها من وسائل النقل، الأجهزة الاصطناعية حيث يستفيد من هذه التأمينات المؤمن له و ذوي الحقوق .

II - التعويض النقدي :

¹-مصلحة الدفع.

تمنح تعويضة يومية للعامل الأجير الذي يضطر إلى التوقف عن العمل مؤقتاً بسبب المرض ، و تحسب التعويضة اليومية للعامل الأجير خلال التوقف عن العمل كما يلي :

-من اليوم الأول إلى اليوم الموالي للتوقف عن العمل 50% من الأجر اليومي .

-اعتباراً من اليوم 16 الموالي لتوقفه عن العمل 100% من الأجر اليومي .

في حالة المرض الطويل المدى أو دخول المستشفى تطبيق نسبة 100% اعتباراً من اليوم الأول من توقف العمل .

مصلحة الدفع من قبل الغير:

-مصلحة الدفع من قبل الغير الفورية (إصدار الدفاتر) :

بعد قبول الطبيب المستشار لدى الوكالة التكفل بنسبة 100% للمؤمن المصاب بمرض مزمن يصبح لديه الحق في الحصول على أداءات التأمين على المرض ، كما أن المتقاعد الذي لديه منحة مباشرة أقل من الحد الأدنى للأجر المضمون (SNMG) لهم الحق في الحصول على أداءات بنسبة 100% أما إذا كانت المنحة أكثر من (SMIG) نسبة التكفل تكون 80% كذلك المؤمن المنخرطين في التعاضدية بنسبة تكفل 100% .

-مصلحة الدفع من قبل الغير (تصفيات الملفات) :تستلم هذه المصلحة الملفات أو وصفات طبية خاصة بالمؤمنين المستفيدين من نظام الدفع من قبل الغير من طرف الصيدليات التي أبرمت اتفاقية مع صندوق الضمان الاجتماعي بحيث تعمل هذه المصلحة على تعويض المبالغ الخاصة بالمواد الصيدلانية .

كما يجب على المؤمن له كي يستفيد من الأداءات العينة و النقدية للتأمين على المرضى أن يكون قد عمل 60 يوم على الأقل خلال السنة السابقة لتاريخ العلاج .

-مصلحة الأخطار الكبيرة :

1-منحة العجز : يحصل المؤمن على تعويضات يومية لمدة أقصاها 60 أشهر متتالية و بعدها يقدم ملفه إلى المراقبة الطبية .

-في حالة المرض طويل المدى فإن المؤمن يستمر في حصوله على تعويضات يومية لفترة أقصاها 30 سنوات .

-بعد هذه الفترة يجري المؤمن فحص طبي بالتعاون مع الطبيب المعالج ليحدد له نسبة العجز و بعد موافقة الطبيب لدى الضمان الإجتماعي يصبح له الحق في الحصول على منحة العجز

-لا يقبل طلب معاش العجز إلا إذا كان المؤمن له لم يبلغ بعد سن الإحالة إلى التقاعد.

2-منحة الأمومة : تتولى هذه المصلحة أداءات التامين على الولادة تتمثل في :

أ-الأداءات العينية : كفالة المصاريف المترتبة على الحمل و الوضع وتبعاته.

ب-الأداءات النقدية : دفع تعويضة يومية بنسبة 100% للمرأة العاملة التي تضطر بسبب الولادة إلى الانقطاع عن العمل و تصل هذه الأمومة 98 يوم.

3-منحة الوفاة : تقوم هذه المصلحة بإفادة ذوي الحقوق المؤمن له من إرسال الوفاة الذي يساوي مجموع الأجر الشهري لمدة سنة كاملة و هذا على أساس أفضل أجر له.

4-كفالة المعالجة بالمياه المعدنية : تتكفل المصلحة بنفقات الرعاية الطبية و العلاج و الغقامة في مؤسسات العلاج.

-مصلحة حوادث العمل بالأمراض المهنية و الربوع :

تتمثل مهام هذه المصلحة في استقبال تصريح حادث العمل و الوثائق المرفقة في ظرف 24 ساعة كما تستقبل الوثائق التي تثبت إصابة المؤمن بمرض مهني .

-نسبة العجز أقل من 10% تدفع له رأسمال مرة واحدة.

-نسبة العجز 10% تتمنح له الربوع.

-مصلحة المنح العائلية : تعمل على دفع المبالغ الخاصة بالمنح العائلية و المدرسية لصالح المؤمنين الاجتماعيين النشطاء و الغير نشطاء .

II - المراقبة الطبية¹:

تتمثل المراقبة الطبية في تقديم آراء حول الصفات و الأعمال الطبية المتعلقة بالحالة الصحية للمستفيدين من الضمان الاجتماعي أو قدرتهم على العمل مع الأخذ بعين الاعتبار التبريرات الطبية و حقوقهم في الاستفادة من الأداءات في مجال التأمينات الاجتماعية و حوادث العمل و الأمراض المهنية و هذا حسب المرسوم التنفيذي رقم

171-05 المؤرخ في 70 ماي 2005

- هناك نوعين من المراقبة الطبية :

- المراقبة الأولى : *Contrôle a priori*

- المواد الصيدلانية التي يفوق قيمتها 2000 دج.

- تغيير طبيعة المواد الصيدلانية .

- وصفتين طبيتين.

- المراقبة المباشرة: *Contrôle directe*

-العطل المرضية أو تمديد العطل المرضية .

-الأجهزة الاصطناعية.

-الفحوص البيولوجية.

-المواد الصيدلانية .

-العمليات الجراحية العامة.

-الأمراض المزمنة.

-النقل الصحي .

-العمليات الجراحية.

¹-المراقبة الطبية للصندوق للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء ولاية تيسمسيلت.

-علاج وطقم الأسنان.

تتواجد على مستوى المراقبة الطبية لجنة تتكون من :

-مستشار لدى المجلس القضائي رئيسا .

-طبيب خبير .

-ممثل عن الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي .

-ممثلين عن العمال الإجراء .

-ممثل عن العمال الغير الإجراء.

-يتولى أمانة اللجنة أحد أعوان الهيئة للضمان الاجتماعي ، وتتخذ اللجنة قرارات حول :

-نسبة العجز.

-الربوع.

-حوادث العمل .

-الخبرة الطبية بعد إشعار المعني بالأمر بجميع القرارات الطبية يتاح للمؤمن له أجل مدته شهرا لتقديم طلب إجراء الخبرة.

-يتم اختيار الطبيب الخبير بالاتفاق مع المؤمن له و الوكالة من قائمة الأطباء المتفق معهم.

3- المديرية الفرعية للإدارة العامة : تتكفل بما يلي :

-تسيير الموارد البشرية في إطار الأحكام التشريعية و التنظيمية و التعاقدية المعمول بهما.

-تضع جرد بأملاك الصندوق.

-تنجز عمليات تمويل الصندوق في مجال اللوازم و الاثاث و المعدات.

-تضبط حاجات التجهيز لجميع هياكل الصندوق و تتولى شراءها و تسييرها .

و عليه فإن المديرية الفرعية للإدارة العامة مقسمة إلى :

أ/الوسائل العامة :

ب/مصلحة العمال و التكوين : تعمل هذه المصلحة على فرض نظام داخلي يتمثل في مراقبة و ضبط العمال.

ج/مصلحة الأجور : تقوم هذه المصلحة بتسوية الرواتب الشهرية للعمال ، و يتكون الراتب الشهري من الأجر القاعدي و العلاوات . كما تقدم قائمة الرواتب الشهرية للعمال للمصلحة الأمر بالصرف قصد الحصول على صك.

4- المديرية العامة للمالية و التحصيل :

تتولى هذه الإدارة الاتصال مع المصالح التابعة لها و هذا من خلال إعداد مشروع ميزانية الوكالة مع مسك الحسابات الخاصة بها ، و هي تنقسم كالآتي :

1-قسم المالية :

-مصلحة الحوالات : تستقبل المصلحة قائمة المؤمنين من مصالح الأداءات و كذلك القنوات بحيث يتم تحويل المبالغ في شكل صك بريدي بإضافة وثيقة أمر بالدفع و تقدم إلى صندوق البريد و المواصلات ، و يقوم هذا الأخير بتسديد المبالغ للمؤمنين.

-مصلحة الأمر بالصرف : مهمتها الأمر بالصرف الإيرادات للوكالة و نفقتها و بهذه الصفة :

-مصلحة المحاسبة : تتكلف بما يلي :

-استقبال و تائق محاسبية من مصالح الأداءات ، مصلحة الأمر بالصرف ، مصلحة الحوالات

-المراقبة و التحقيق فيما يخص الفاتورة -سند الطلب -سند الاستلام -مسودة -و كذلك إمضاء رئيس المصلحة و نائبه مدير المالية و التحصيل.

-يتم ترحيل العمليات المالية المسجلة في دفتر اليومية و ترحيلها إلى دفتر الأستاذ يقودها إلى التأكد من التوازن المحاسبي و هذا من خلال إعداد ميزانية المراجعة **Balonce** .

-يقوم البنك و الخزينة و الحساب البريدي بإرسال كشف مفصلا خاص بالعمليات التي أجريت خلال شهر.

-تقوم بإعداد ميزانية لنهاية السنة.

2-قسم التحصيل و المنازعات : يتولى هذا القسم تحصيل المبالغ المستحقة لهيئة الضمان الاجتماعي و ينقسم

إلى 3 مصالح كل مصلحة لها دور فعال داخل المؤسسة.

-مصلحة الاشتراكات :

إن القانون المعمول به و المعتمد من طرف هذه المصلحة هو قانون 14/83 المؤرخ في 1983/07/02 م.و

المتعلق بكيفية دفع الاشتراكات من طرف المؤسسات سواء عمومية أو خاصة أجنبية أو وطنية.

-نجد هذه المصلحة تتولى أربعة مهام أساسية تتمثل في :

1-الاستقبال :

يقتصر دور هذه على استقبال المكلفين أو المساهمين لاستلام تصريحات العمل الشهرية أو الثلاثية (DAC) و

كذلك الصكوك و الوصل و التصريحات السنوية للأجور و الأجراء (DAS):

و يقوم عون المصلحة بالتحقيق و المراقبة في آخر مصرح ،الفترة المصرح بها ،تاريخ التصريح ،نسبة الاشتراكات ،

وعدد العمال ليتم تسجيلها في برنامج الإعلام الآلي .

2-المخالصة : تتولى هذه الجهة تحويل الصكوك المقدمة من طرف المكلفين في برنامج الإعلام الآلي عبر قنوات

و هي قناة 12-13-16-19.

كما تقوم هذه المصلحة بإعداد الجداول الإحصائية الخاصة بالقنوات ليتم إرسالها إلى العامة.

3-دراسة الحسابات : تتولى هذه المصلحة إرسال إنذار تدعو فيه المكلف بتسوية وضعية في ظرف 15 يوم

التي تلي استلام الإنذار و في حالة ما إذا ما لم يتم المدين في الأجل الممنوح لتسوية الوضعية و لم يعرض الأمر

على لجنة الطعن المسبق فإن مصلحة المنازعات تتخذ إجراءات لمتابعة المدين.

4-محاسبة الاشتراكات :

تقوم بقيد كل حسابات الاشتراكات المحصلة و عقوبات و غرامات التأخير و مبالغ مستحقة .من مصلحة المنازعات في جدول حسابات (Avis de comptable) و هذا في شكل قنوات.

مصلحة مراقبة المستخدمين :

تقوم هذه الأخيرة بمراقبة المكلفين في أماكن و أوقات عملهم بحيث تعد تقرير أو محضرا تبين فيه المخالفات المعاينة.

- يتم إرسال التقرير إلى الوكالة (مصلحة الاشتراكات) للقيام بتسوية وضعية المكلف .

-يتضمن التقرير نتائج عدم التصريح بالنشاط الذي يترتب عليه غرامة مالية قدرها 5000 دج بزيادة 20% كل شهر متأخر يليه.

-مصلحة المنازعات :¹

إن القانون المعمول به و المعتمد من طرف هذه المصلحة و هو قانون 185/83 في 02 يوليو 1933 و المتعلق بتعريف طبيعة المنازعات و التي تشمل المنازعات العامة ، المنازعات الطبية ، المنازعات التقنية.

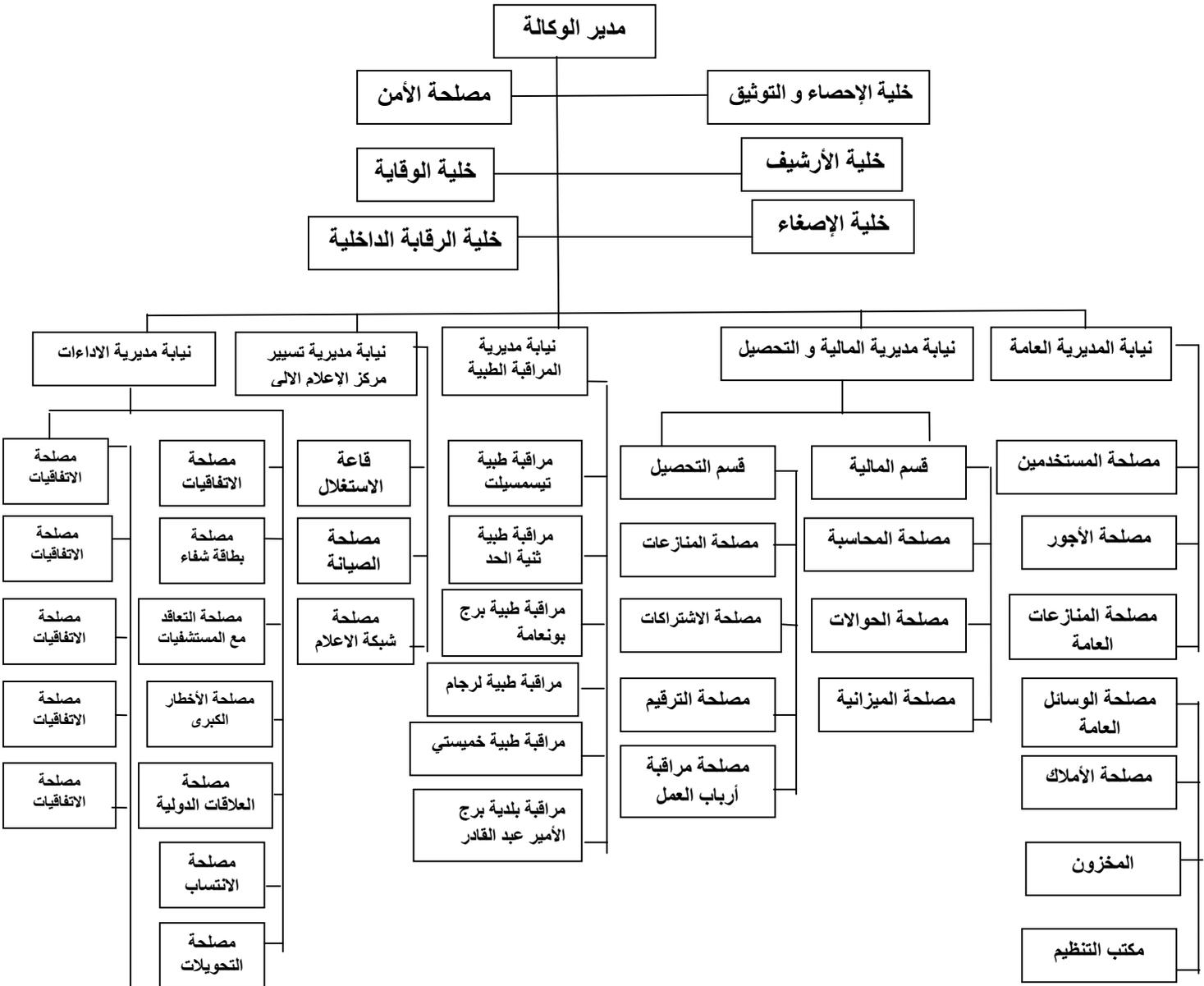
المنازعات الطبية : تتمثل في إشعار المؤمن بدفع تكاليف الأتعاب المستحقة من إجراء الخبرة الطبية و هذا في حالة مطابقة قرار الطبيب المعني لدى الوكالة مع نتائج الخبرة الطبية .

المنازعات التقنية : تختص بالبت الأولي بكل الخلافات الناتجة عن ممارسة النشاطات الطبية و هي مشكلة من الأطباء ، يتولى أمانة للجنة أحد أعوان الوزارة المكلفة بالشؤون الاجتماعية.

المنازعات العامة : تختص المنازعات بكل الخلافات التي تطرأ بين هيئة الضمان الاجتماعي و المساهمين.

¹-مصلحة المنازعات للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت.

الهيكل التنظيمي



المصدر الصندوق الوطني للعمال الأجراء_وكالة تيسمسلت_

المطلب الرابع : أهداف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت .

يهدف إلى الحماية الاجتماعية و التغطية الاجتماعية للمؤمنين و ذويهم و معالجة الآثار التي تنجم عن إخطار التي يتعرض لها العامل خلال حياته الوظيفية ، و هي الشيخوخة و العجز و الوفاة و إصابة العمل و المرض ، وذلك عن طريق إيجاد بديل للأجر ، في حالة انقطاعه بسبب تحقق أي من هذه الأخطار سواء كان هذا البديل في صورة تعويض أو معاش حسب الأحوال بما يكفل للعامل و لأسرته من بعده حياة كريمة و مستقرة .

-يهدف إلى الحد من انصيام و مساواة و الإجحاف .

-تقديم إعانات مناسبة باعتبار ذلك حقا قانونيا .

-ضمان غياب التمييز على أساس الجنسية .

-حماية الطبقة العاملة من الاستغلال و الحاجة .

-يهدف إلى التكفل بمصاريف نقل المؤمن لهم اجتماعيا و ذوي حقوقهم في حالة استدعاءهم للإستفادة من أعمال الصحية المقدمة من قبل الضمان الاجتماعي من بينهم عملية الكشف المبكر للسرطان الثدي .

-استخدام التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال للسماح للأطباء للإطلاع عن بعد عن الوصفات الطبية .

-يهدف لترقية نوعية العلاج لصالح المؤمن لهم اجتماعيا .

-زيادة الإنتاج لأن الشعور المتنامي بالاستقرار الوظيفي و الطمأنينة على الرزق العامل في حالة للإصابات العمل و الشيخوخة يدفعه إلى بذل الجهد و الإخلاص في العمل، و هذا الجهد ينعكس بشكل إيجابي على إنتاجية المصنع أو المؤسسة التي يعمل

فيها العامل و تساهم الزيادة الإنتاجية في تحسين أجور العمال .

المبحث الثاني : دور الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

المطلب الأول : تمويل الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء.

تتمثل مداخيل الصندوق في الاشتراكات المدفوعة من المستخدمين و العمال إذ تساعد هذه الاشتراكات في تمويل مجموع الأداءات المتمثلة في التأمينات ، حيث يعتمد نظام الضمان الاجتماعي على مصدرين للتمويل.

1-التمويل عن طريق الضرائب : و يقصد به اللجوء إلى أخرى غير مساهمات أخرى غير الاشتراكات المبنية مباشرة على أساس المداخيل المهنية أو ما يشابه ذلك .ففي حالة عجز مالي تقوم الدولة بتقديم للقطاع عن طريق الضرائب.

2-التمويل عن طريق الاشتراكات : و هي أهم مصدر تمويل حيث يعني ذلك مساهمة كل مؤمن اجتماعيا في تمويل الضمان قبل الاستفادة من الحماية الاجتماعية التي يستفيد منها و تمثل ب34.5%

جدول رقم (III_1_ يمثل مجموع نسب الاشتراكات للضمان الاجتماعي .

الفروع	الحصة التي يتكفل بها المستخدم	الحصة التي يتكفل بها العامل	حصة الصندوق الخدمات الاجتماعية	مجموع
التأمينات الاجتماعية	12.5%	1.5%	-	14%
حوادث العمل و الأمراض المهنية	1.25%	-	-	1.25%
التقاعد	10%	6.75%	0.5%	17%
التأمين على البطالة	1.25%	0.5%	-	0.75%
التقاعد المسبق	0.5%	0.25%	0.5%	1.5%
المجموع	25%	9%	1%	34.5%

المصدر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء_وكالة تيسميسيلت_

2- تدخل ميزانية الدولة¹:

تدخل الميزانية الدولة من خلال صرف للإعانات و المنح العائلية، إضافة إلى النفقات لمواجهة لخدمة التضامن الوطني بالنسبة للمتقاعدين الذين يتقاضون منح التقاعد المنخفضة و في سنة 2006، و من خلال أمر مرسوم رئاسي ثم إنشاء صندوق الوطني للأموال التقاعد و الذي يمول أساسا عن طريق توجيه 2%، من الجباية البترولية و يمثل هذا إصلاحا عميقا موجه في تأمين نظام التقاعد للأجل المستقبلية.

المطلب الثاني : عدد المؤمنين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

الجدول رقم (III _ 2) يوضح عدد المؤمنين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء _وكالة تيسمسيلت_

السنة	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
عدد المؤمنين	59600	60098	61303	62603	67595	71575	77120	82626	88374	95077	103141

المصدر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء _وكالة تيسمسيلت_

نلاحظ أن في سنة 2000 بلغ عدد المؤمنين 59600 و لم يعرف إلا زيادة طفيفة و ذلك من سنة 2001 حين بلغ عدد المؤمنين 60098 إلى غاية سنة 2010، حيث تراوحت نسبة الزيادة من سنة مؤمن أما سنة 2006 إلى 2010 فبلغت الزيادة 26021 و هو ليس بالعدد الهين لكن يبقى نسبي لو قارناه مع عدد السكان و هذا راجع إلى أن عدد كبير من العمال و المستخدمين غير مصرح بهم لدى الصندوق و بالتالي حرمانهم من أي استفادة و من أي حماية أو رعاية اجتماعية و كذلك يرجع هذا إلى تهرب الكثير من أرباب العمل من التصريح أيام العمل².

¹-مكتب تحصيل الاشتراكات.

²-مكتب الإحصائيات للصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء ولاية تيسمسيلت.

المطلب الثالث : العراقيل التي تواجه الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

- 1-الإمكانات المالية محدودة ،حيث أن أهم ما تواجه منظومة للحماية الاجتماعية هي عدم استعمال العقلايين لموارد الميزانية ، وكذا في ضمان الخدمة للسكان المحتاجين فعلا .
- 2-نقص التنسيق بين مختلف البرامج (استفادة بعض الفئات أكثر من الأخرى).
- 3-الطواير التي تواجه المواطنين أمام الصندوق.
- 4-استعمال محدود لبطاقة الشفاء بجملة من الشروط أهمها الاقتصار على ولاية واحدة بسقف 2000دج للوصفة الواحدة و سقف للوصفتين كل 3 أشهر .
- 5-قيام العديد من أرباب العمل في مختلف القطاعات بالتصريح بالعمال لدى الصندوق الوطني الضمان الاجتماعي و عدم التصريح بجميع أيام العمل للعمال و بالتالي ضياع جزء من معاشهم عند التقاعد ،و كذا عدم انتظام في تسديد مستحقات الصندوق مما يخلق له اختلال.
- ارتفاع السريع لفاتورة تعويض الأدوية.
- ارتفاع مصاريف صندوق الضمان الاجتماعي بسبب زيادة حوادث العمل و الأمراض المهنية بالرغم من التدابير المتخذة من قبل الحكومة لمواجهة الظاهرة على غرار إعادة بحث المركز الوطني للوقاية من حوادث العمل و النظافة و الأمن في أماكن العمل.
- مما يهدد التوازنات المالية لصندوق التأمينات الاجتماعية¹ .

¹ -من إعداد الطالبين اعتماد على وظائف مقدمة من صندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء.

المبحث الثالث

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الحواس الخاصة بمنهجية الدراسة و إجراءاتها المنتجة من أجل تحقيق أهداف الدراسة ، حيث سيتم وصف المجتمع الدراسة وعينتها والمراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها مجتمع البيانات والمعلومات حول الموضوع ، ويتم أيضا عرض مجريات التحكيم وطرق التحقق من الصدق والثبات وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات

المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة :أولا: منهجية الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى بحث أثر تمكين العاملين من الأداء الوظيفي ، وقد طبقت هذه الدراسة على مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي العمال الأجراء CNAS _وكالة تيسمسيلت _ كحالة للمؤسسات ذات الطابع الاقتصادي الخدماتي ولبلوغ هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع ، أما في الجانب الميداني من الدراسة فقد تم الاعتماد فيه على أسلوب دراسة حالة فهذا من خلال تصميم الإستبيان ، وقد تم توزيع استبيانات في شكلها النهائي و عرض جميع البيانات تفيد في حل إشكالية البحث العلمي حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام (spss) Statistical Package for Social Science / . 24V ، والاستعانة أيضا ببرنامج Excel، بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة .

ثانيا: مجتمع الدراسة وعينتها :

أ/ : يتكون المجتمع الدراسة من مختلف العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء _ وكالة تيسمسيلت_ الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة موزعين كالأتي : رؤساء أقسام ، رؤساء مصالح ، مساعدين إداريين سكرتاريا والموظفين موزعين على مختلف المكاتب والمصالح الإدارية وقد تم اختبار عينة عشوائية ميسرة بلغت 50 مفردة .

ب/ أداة الدراسة :

من خلال طبيعة الدراسة وطبيعة البيانات والمعلومات المراد الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة أنصب الاهتمامات على :

- أداة الإستبيان: حيث يمثل الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جميع البيانات الأولية من أفراد عينة ، وقد تم الاعتماد أيضا في تصميم هذا الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة وتم عرضه على أستاذ المشرف لتحكيمه وبعد تعديله تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة وذلك خلال شهر مارس من السنة 2018 إذ تم استرجاع 47 حيث تم استبعاد منها 04 نتيجة لعدم صلاحيتها للتحليل وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى 43 استبيان .

يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة أثر تمكين العاملين من الأداء الوظيفي على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS وكالة تيسمستيلت_ ، فقد تم إعداد الاستبيان انطلاقا من الأسئلة والفرضيات المطروحة في بعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس تغييرات الدراسة والتي تم الاستئناس بها في عملية تصميمه حيث مر تصميم الإستبيان بالمراحل التالية :

-إعداد استبيان أولى من أجل استخدامه في جميع البيانات والمعلومات وهذا استنادا مع المراجع دراسات سابقة ذات صلة .

- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف من أجل تقييم مدى ملائمته لجمع البيانات اللازمة للدراسة وتعديله الأولى حسب توجيهاته.

- توزيع الاستبيان في شكلها النهائي على الجميع أفراد العينة مجتمع البيانات اللازمة للدراسة وذلك بعد أخذ موافقة من المشرفين .

- وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حث فيها الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة وتم التقسيم إلى ثلاث أجزاء :

الجزء الأول : يحتوي على خصائص العامة لمجتمع الدراسة ويتكون من 05 فقرات وهي كالاتي : " الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية ، المسمى الوظيفي " قصد التعرف على خصوصيات الباحثين .

الجزء الثاني: يوضح أبعاد تمكين العاملين التي تم اعتمادها في الدراسة ، حيث يتكون من 12 فقرة ، إذ يحتوي على 04 أبعاد لتمكين العاملين وكل بعد يحتوي على فقرتين (للمشاركة بالمعلومات ، الإستقلالية وحرية التصرف ، بتفويض السلطة ، تحفيز العاملين).

الجزء الثالث : متعلق بالأداء الوظيفي ويتكون من 04 فقرات .

الجدول (III_3) يوضح مضمون الاستبيان

رقم الفقرات	البحث
(02-01)	المشاركة في معلومات
(04-03)	الاستقلالية وحرية التصرف
(06-05)	تفويض السلطة
(08-07)	تحفيز العاملين
(12-09)	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على استبيان

الإضافة إلى بعض الادوات التدعيمية التي تم اعتماد عليها للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة تمثلت في مايلي :

المقابلة الشخصية والملاحظة : وذلك من خلال المقابلة الشخصية لمدير الوكالة وبعض المسؤولين بغرض إعطاء توضيحات ومعلومات تساعدنا في دراستنا ، وشرح وتوضيح مضمون الاستبيان للعينة / من خلال الزيارات الميدانية المستمرة للمؤسسة محل الدراسة و سماح مسؤوليها لنا بالتنقل والاستفسار ، سمحت لنا الفرصة بأخذ ملاحظات مهمة حول طريقة تقديم الخدمات ومدى اهتمام الإدارة بتصرفات العاملين ، ما سيساعد لاحقا في تقسيم النتائج والتعليق عليها .

وثائق الدراسة : تم الاعتماد على وثائق الخاصة بمؤسسات والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية ، والتي تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مصالحها وبعض المعلومات حول الطبيعة نشاطها.

متغيرات الدراسة : تم الاعتماد على متغيرين في الدراسة و هما المتغير المستقل و المتغير التابع وذلك موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (4_ III) يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	الإسم
المتغير المستقل	تمكين العاملين
المتغير التابع	الأداء الوظيفي

المصدر : من إعداد الطالبتين

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد العينة باستخدام (SPSS) ، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها فقد قمنا بتفريغ و تحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) 24V, من خلال استخدام الاختبارات الإحصائية التالية :

متوسط الحسابي و الانحراف المعياري :

لتحديد أهمية الدراسة النسبية للإجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور و أبعاد الدراسة .

التكرارات والنسب المئوية : وذلك لوصف خصائص الشخصية الوظيفية لأفراد العينة .

اختبار الفاكرونياج : لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان .

معاملات ارتباط بيرسون: لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي و موجب (*****) وإذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط سالب (عكسي) ، وكما كان قريب من 0 يضعف إلى أن ينعدم .

اختبار كولومجروف سمر نوف (1-sample K-S) : لمعرفة مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي .

تحليل الانحدار : حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغيرين المستقل والتابع .

_ الاختبار الإحصائي ANOVA : لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة .

_ الاختبار T-test لاختبار العينات المستقلة, لمعرفة اثر المتغير المستقل في متغيرات الدراسة .

و قد كانت إجابة كل فقرة وفق مقياس لكارتر الخماسي LIKERT حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا, بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته على خيارات محددة , وهذا المقياس يكون غالبا مكونا من خمس خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد كما هو موضح في الجدول , حيث يتم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى أي انه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء المتوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي , و ذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي :

الجدول رقم (III _ 5) يوضح مقياس لكارتر الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5_4,2	4,19_3,4	3,39_2,60	2,59_1,80	1,79_1

و استنادا إلى ذلك فان قيم المتوسطات الحسابية إلى توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو الآتي :

الجدول رقم (III _ 6) يوضح مقياس التحليل

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فاكثر	2,34_3,66	1_2,33

و بناءا عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات اكبر من 3,67 فيكون المستوى مرتفعا و يعني موافقة عالية لأفراد على العبارة أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2,34_3,66 فيكون المستوى متوسطا وإذا كان المتوسط الحسابي من 1_2,33 فيكون المستوى منخفض.

ـ صدق و ثبات الاستبيان :

و للتأكد من مدى صدق و صلاحية استمارة الاستبيان و كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية تم عرضها على الأستاذ المشرف وقد تم تعديل ما يجب تعديله

ـ ثبات أداة الدراسة

يقصد بها انه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية,,على نفس أفراد العينة ,وفي فترتين مختلفتين ,و في الظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة و قد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا_كرونباخ $\alpha_{cronbach}$ للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين فقراته .

ـ أولاً اختباراً لاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل ألفا_كرونباخ لقياس مدى ثبات محاور الاستبيان و الاتساق الداخلي لفقراته النتائج ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III_7) يوضح مدى ثبات محاور الاستبيان

عنوان المحاور	عدد الفقرات	قيمة الفا_ كرنباخ
ـ المشاركة بالمعلومات	02	0,673
ـ الاستقلالية و حرية التصرف	02	0,693
ـ تفويض السلطة	02	0,705
ـ تحفيز العاملين	02	0,838
ـ تمكين العاملين	08	0,894
ـ الأداء الوظيفي	04	0,703
جميع الفقرات	12	0,913

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (III_7) معامل الثبات العام بالاستبيان عال حيث بلغ (0.913) كما تراوحت معاملات الثبات للمحاورين (0.894) إلى (0.703) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى للقبول للمعامل الثبات 60% وهذا أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميدان للدراسة .

ب- قياس الصدق البنائي للمجالات : حيث يبين الجدول رقم 7 معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال .

الجدول (III_8) معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع معدل الكلي لجميع فقرات الإستبيان .

عنوان المحور	معامل الارتباط	مستوى دلالة
- بعد مشاركة بالمعلومات	0.725	0.00
- بعد الاستقلالية وحرية التصرف .	0.786	0.00
- بعد تفويض السلطة .	0.927	0.00
- بعد تحفيز العاملين	0.927	0.00
- محور تمكين العاملين .	0.994	0.00
- محور الأداء الوظيفي .	0.844	0.00

الارتباط دال الإحصائيات عند مستوى 0.05

المصدرين من الإعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول (III _ 8) يتضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05) ويبين أيضا أنها كانت مرتفعة بالنسبة لكل محور إذ أن معامل الارتباط بين المحور الأول "تمكين العاملين" والمعدل الكلي لفقرات الإستبيان ثان بدرجة (0.725) وهي درجة مرتفعة ، أيضا معامل الارتباط بين البعد الأول " المشاركة بالمعلومات " والمعدل الكلي لفقرات الإستبيان كان بدرجة (0.725) وهي درجة مرتفعة .

كما أن معامل الارتباط بين البعد الثاني "الاستقلالية و حرية التصرف" والمعدل الكلي لفقرات كان بدرجة (0.786) وهي درجة مرتفعة أيضا أما المعامل الارتباط بين البعد الثالث " تفويض السلطة " والمعدل الكلي لفقرات الإستبيان كان بدرجة (0.927) وهي أيضا مرتفعة .

أما المعامل الارتباط بين بعد الرابع " تحفيز العاملين" والمعدل الكلي فقرات الاستبيان كان بدرجة (0.994) وهي أيضا مرتفعة .

أما معامل الارتباط بين محور الثاني "الأداء الوظيفي" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.844) وهي أيضا درجة مرتفعة ، وهذا ما يدل على تجانس الاستبيان.

ح- توزيع البيانات

تم إجراء اختبار كولموجروف-سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أو لا, وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كمايلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

-الفرضية البديلة H_1 :البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي .

والجدول التالي يوضح النتائج :

الجدول رقم (III _ 9) يوضح نتائج اختبار كلوموجروف_سمرنوف في توزيع البيانات

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأولى	عبارات محور تمكين العاملين	08	0.540
الثاني	عبارات محور الأداء الوظيفي	04	0.645
-----	جميع الفقرات	12	0.569

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (III _ 9) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول (0.540) وأن المستوى الدلالة (0.932) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة Z للمحور الثاني (0,645) وأن مستوى الدلالة (0,800) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) , و يتضح أيضاً من الجدول ان قيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من 0,05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبناءا عليه تقبل الفرضية الصفرية H_0 وترفض الفرضية البديلة H_1 حيث يتجه تحليلها نحو الطرق المعلمية .

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا المطلب سيتم عرض النتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS ثم تحليلها ومناقشتها :

أولاً: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة :

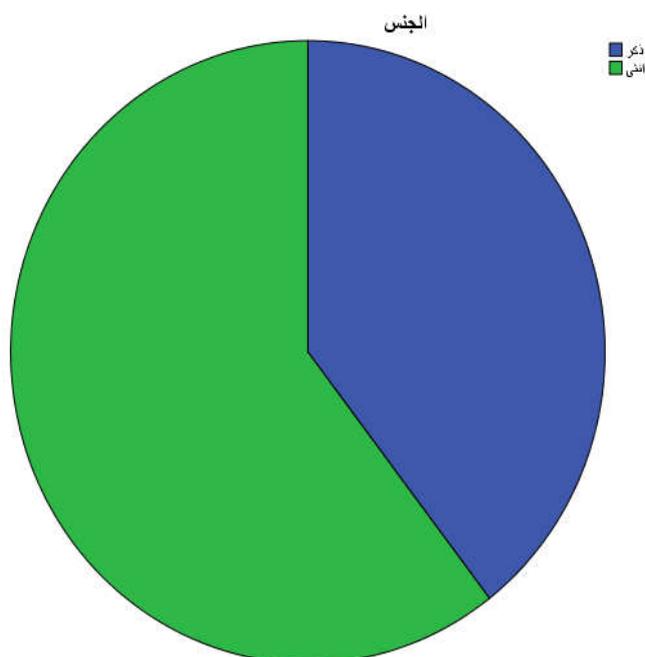
1- توزيع أفراد العينة تبعا للحسن : وهي كما يوضح الجدول التالي :

الجدول رقم (III _ 10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	البيان
39.53%	17	ذكر
60.46%	26	أنثى
100%	43	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج SPSS

الشكل (III_2) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

حسب الجدول رقم (III _ 10) نلاحظ أن نسبة الإناث تبلغ 60.46 % فحين أن نسبة الذكور بلغت 39.53 % فقط و هذا يفسر طبيعة العمل في المؤسسات الاقتصادية الخدمية حيث نلاحظ وجود العنصر النسوي أكثر من الذكوري و يعود هذا لميول الاناث لشغل هكذا مناصب مقارنة بالذكور .

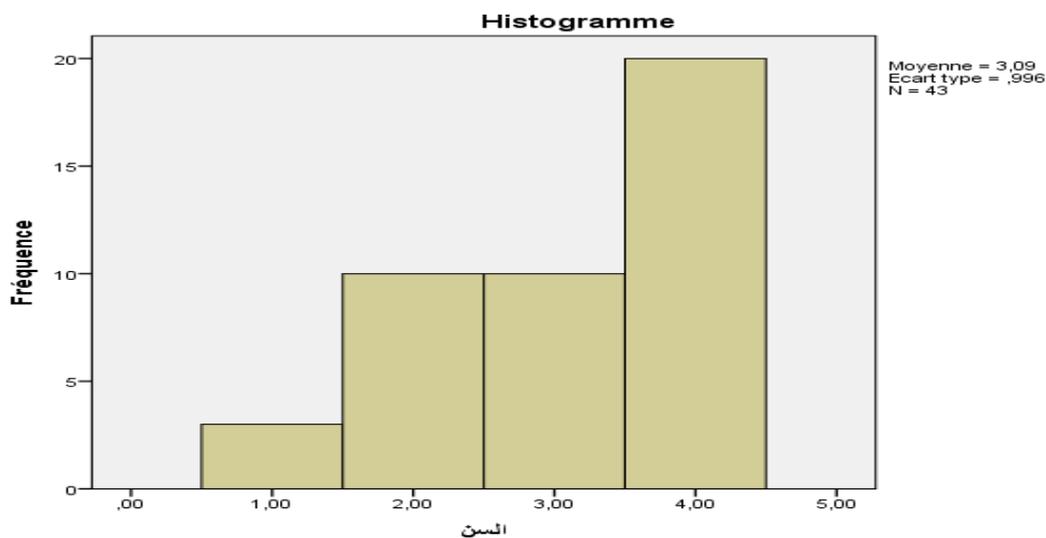
2- توزيع أفراد العينة تبعاً للعمر : وهي كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم (III _ 11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر :

النسبة	التكرار	البيان
% 06.97	3	30 سنة فأكثر
% 23.25	10	من 31 إلى 39 سنة
% 23.25	10	من 40 إلى 49 سنة
% 46.51	20	أكثر من 50 سنة
% 100	43	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج SPSS

الشكل رقم (III_3) توزيع أفراد العينة حسب العمر :



المصدر من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج الـ SPSS

يبين لنا من الجدول رقم (III _ 11) أن هناك 20 فردا من مجتمع الدراسة من فئة العمرية 50 سنة فأكثر أي ما نسبته 46.51 % ونجد أيضا 20 فردا يتوزعون بالتساوي على فئتين العمريين : من (30-39) و (40-49) سنة أي بنسبة 23.25 % لكلا الفئتين العمريين ، بينما نجد في المرتبة الأخيرة 3 أفراد من الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 6.97 %

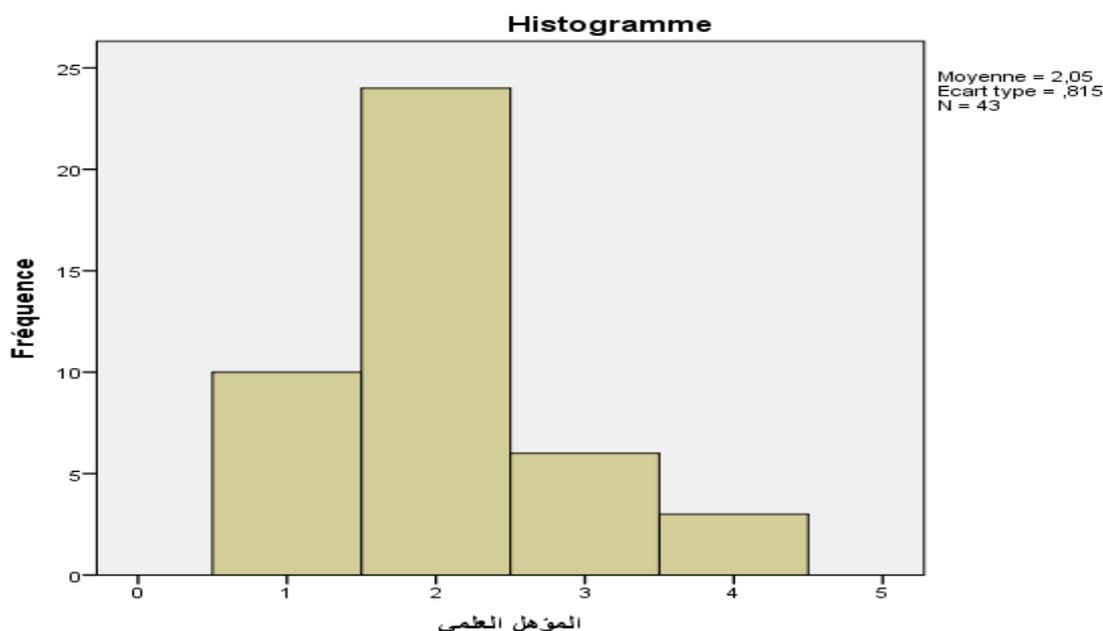
03 – توزيع الأفراد للمؤهل العلمي : وهي كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	العدد	البيان
23.2 %	10	ثانوي فأقل
53.3 %	24	جامعي
12.3 %	6	الدراسات التطبيقية
6.7 %	3	الدراسات أخرى
100 %	43	

المصدر من إعداد الطالبتين باعتماد على النتائج spss

الشكل رقم (III_4) يوضح توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي



المصدر من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الـ SPSS

يبين من خلال الجدول رقم (III _ 12) أن 24 فردا ممن المجتمع الدراسية هم من ذوى المستوى الجامعي أي ما نسبته 53.3% وتليه الفئة ثانوي فأقل بـ 10 أفراد أي ما نسبته 22.2% ، بينما بلغ عدد أفراد المستوى العلمي من الدرجة دراستنا تطبيقية 6 أفراد نسبته 13.3% أما في مرتبة الأخيرة فبلغ عدد الأفراد الدراسات الأخرى 3 أفراد أي ما نسبته 6.7%

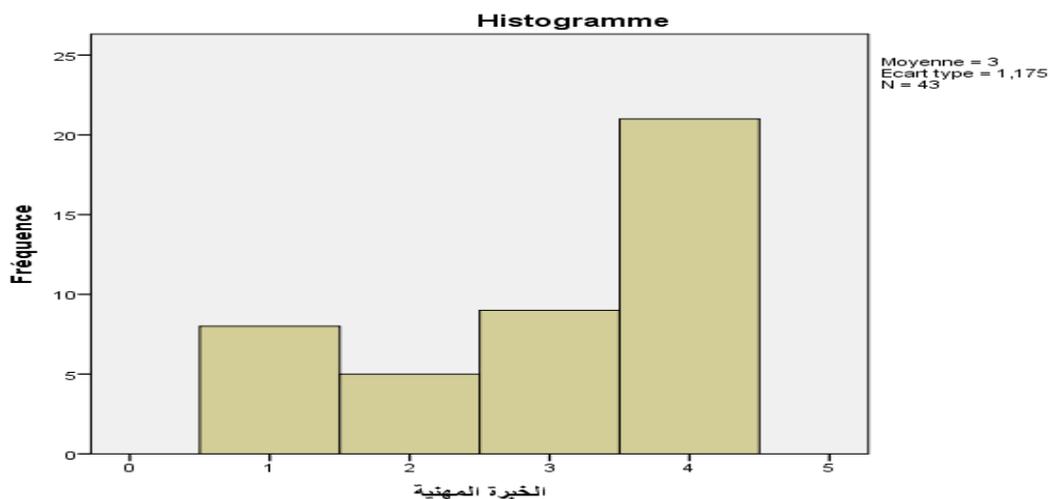
04- توزيع أفراد العينة تبعا للخبرة المهنية : وهي موضحة كالآتي

الجدول رقم (III _ 13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	البيان
% 17.8	8	أقل من سنة
% 11.1	5	من 1 إلى 5 سنوات
% 20.0	9	من 6 إلى 10 سنوات
% 46.7	21	أكثر من 10 سنوات
% 100	43	المعدل العام .

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الـ spss.

الشكل رقم (III _ 5) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية .



المصدر من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

يبين لنا من خلال الجدول رقم (III _ 13) أن 21 فردا من أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرة المهنية التي تتراوح من 10 سنوات فأكثر أي ما نسبته 46.7 % ثم تليها 9 أفراد من أصحاب الخبرة التي من 6-10 سنوات قدرت بـ 20.0 % ثم 8 أفراد الأقل من سنة بلغت 17.8 % ، أما في المرتبة الأخيرة 5 أفراد من أصحاب الخبرة من 1-5 سنوات نسبة 11.1 % ، وهذا يدل على وجود خبرة لدى عمال المؤسسة محل الدراسة

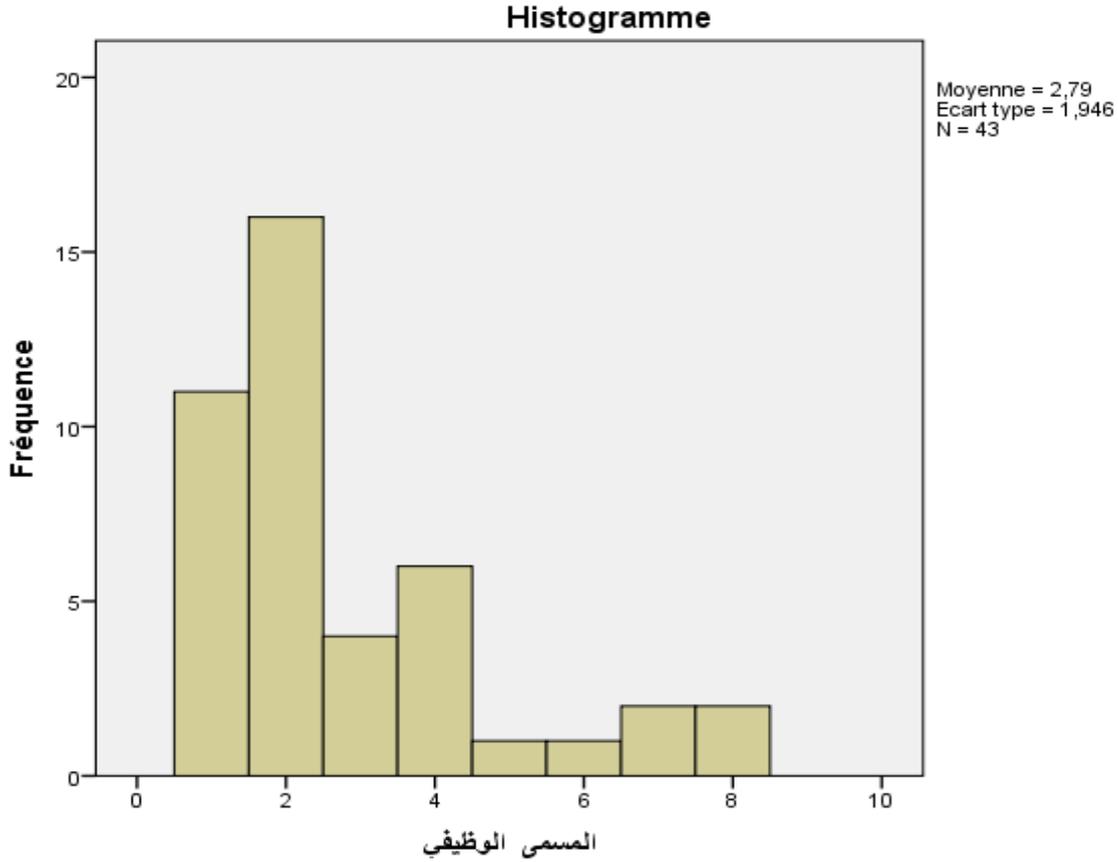
05- توزيع الأفراد تبعا للمسمى الوظيفي:

الجدول رقم (III _ 14) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	العدد	البيان
24.4%	11	مسؤول مصلحة
35.6%	16	تقني سامي
8.9%	4	سكرتارية
13.3%	6	موظف
2.2%	1	صيدلاني
4.4%	2	محقق
4.4%	2	مراقب
		محاسب
100%	43	المعدل العام

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج spss

شكل رقم (III_6) يوضح توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي .



المصدر من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الـSPSS

من خلال الجدول رقم (III_14) أن نسبة الأكبر حاز عليها كل من تفني سامي بنسبة 35.6% يليه المسؤول مصلحة بنسبة 24.4% فيما بلغت نسبة السكرتريا 8.9% و الموظف 13.3% و كل من صيدلانية و المحقق بلغت نسبته كل منها 2.2% أما مراقب و المحاسب فبلغت 4.4% و هذا يفسر تعدد المصالح بالمؤسسة من خلال ما سبق من نتائج تحليل الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتمتع لنا وجود مؤشر إيجابي في أن عينة الدراسة متنوعة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة مما يساهم في حصول على الأجوبة متنوعة لأسئلة الدراسة .

ثانياً_ التحليل و مناقشة نتائج أفراد عينة الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى عرض النتائج استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ، في تحليل إجابات و آراء أفراد حول ما جاء من ... الإستبيان ، حيث سنتناول في بداية مستوى تحقق تمكين العاملين من خلال إجابات خاصة بأفراد العينة ، ثم تحليل إجاباتهم المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي .

أولاً: نتائج تحليل و جهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور تمكين العاملين :

قصد التعرف على المستوى تحقق تمكين العاملين من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكر سابقاً بـ 4 أبعاد (المشاركة بالمعلومات / الاستقلالية و حرية التصرف / تفويض السلطة / تحفيز السلطة العاملين) وسنتناول لاحقاً كل بعد على حدى .

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول للدراسة :

ما مستوى تحقق تمكين العاملين في المؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء – وكالة تيسميسيلت – وذلك من وجهة النظر عينة الدراسة ؟

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (III _ 15) يوضح تصورات المستجيبين لمحور تمكين العاملين مرتبة حسب الأهمية :

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
02	متوسط	1.003025	3.5698	المشاركة بالمعلومات
01	مرتفع	0.9145	3.8139	الاستقلالية و حرية التصرف
03	متوسط	1.008311	3.5349	تفويض السلطة
03	متوسط	1.0033	3.4186	تحفيز العاملين
/	متوسط	0.9822	3.5843	المعدل العام

المصدر: " من نتائج الطالبين بناء على نتائج SPSS .

يظهر من الجدول أعلاه أن **المستجيبين** من أفراد عينة الدراسة قد **أظهروا موافقتهم** حول ممارسة تمكين العاملين المتمثلة أبعاده في " المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية و حرية الصرف، تفويض السلطة و تحفيز العاملين و قد جاء المعدل العام متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور تمكين العاملين ككل (3.5843) و الانحراف المعياري (0.982284) إذ احتل المرتبة الأولى بعد الاستقلالية و حرية التصرف بمتوسط حسابي (3.81395) و هي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة في حين جاء بعد المشاركة بالمعلومات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.5698) و هي درجة متوسطة من حيث درجة الموافقة و هذه النتائج تؤكد أن مستوى تحقق تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة متوسط عموما و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وفي مايلي تحليل مناقشة كل بعد على حدى.

البعد الأول المشاركة بالمعلومات للتعرف على مستوى توافر المعلومات و المشاركة بها كافة المستويات التي تلعب دورا في زيادة ولاء العاملين للمؤسسة تم اقتراح فقرتين من (1_2) لنقيس هذا الجانب كما يلي :

الجدول رقم (III _ 16) يوضح تصورات المستجيبين لمحور تمكين العاملين "بعد المشاركة بالمعلومات"

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	احصل على المعلومات اللازمة في أي وقت أشاء	3,6512	0,99723	متوسط	1
2	تسعى المؤسسة لزيادة استعداد الأشخاص لتحمل مسؤوليات	3,4884	1,00882	متوسط	2

				اطافية من خلال توفير المعلومات لهم	
\	متوسط	1.003025	3.5698	المعدل العام	\

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على نتائج ال SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجيبين من أفراد عينة الدراسة قد اظهروا موافقة متوسطة من حيث درجة الموافقة لفقرة 1"احصل على المعلومات اللازمة لانجاز عملي في آي وقت أشاء" فقد جاء متوسطها الحسابي 3,6512 تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم 2 "تسعى المؤسسة لزيادة استعداد الأشخاص لتحمل المسؤوليات إضافية من خلال توفير المعلومات لهم" بمتوسط حسابي 3,4884 وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجيبين أن نسبة تداول المعلومات و المشاركة بها قد جاء متوسطا بنسبة (3.5698) لجميع الفقرات مما يدل على أن المؤسسة لا تمتلك نوعا معينا و بشكل كاف لتداول المعلومات و نشرها ومشاركتها رغم أهمية هذا البعد كعامل معزز للتمكين , و بالتالي فان مستوى تحقق المشاركة بالمعلومات جاء متوسطا على العموم بالمؤسسة محل الدراسة .

_البعد الثاني الاستقلالية و حرية التصرف

بقصد التعرف على مدى توفر استقلالية العاملين بالمؤسسة و حريتهم في التصرف تم صياغة فقرتين (3_4) لقياس مدى وجود هذه الممارسة , و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (III _ 16) يوضح تصورات المستجيبين لبعد الاستقلالية و حرية التصرف

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
2	متوسط	0.90892	3.5349	_تحرص الإدارة على اطلاع العاملين بين الحين و الآخر على المستجدات و المتغيرات البيئية	1
1	مرتفع	0.9149	4.0930	_اعرف حدود تصرفاتي أراقب نفسي دون الحاجة لرقابة الآخرين	2
	مرتفع	0.9145	3.81395	المعدل العام	

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الSPSS

_يظهر من الجدول أعلاه أن المستجيبين من أفراد العينة الدراسة قد اظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة ببعد الاستقلالية و حرية التصرف حيث ساهمت الفقرة 2 في اغناء هذا البعد و احتلت بذلك المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة , و قد بلغ متوسطها الحسابي (4.0930), تليها الفقرة 1 في المرتبة الثانية حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.5349) و هذه النتائج تؤكد وجهة نظر المستجيبين من أفراد عينة الدراسة إن مستوى توافر الاستقلالية حرية التصرف في المؤسسة محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة أي أنها تمنحهم حرية التصرف و ذلك لأهمية هذا البعد كعامل معزز للشعور بالتمكين محاولة تحقيقه في المؤسسة محل الدراسة .

_البعد الثالث تفويض السلطة

بغرض التعرف على مدى تحلي المسؤولين عن بعض صلاحياتهم و تفويض السلطة لمرؤوسيهم للقيام بهذه الصلاحيات , تم صياغة فقرتين (5_6) لقياس مدى وجود هذه الممارسات , و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (III _ 17) تصورات المستجيبين لبعده تفويض السلطة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يمارس الموظف أثناء فترة التفويض صلاحياته دون تدخل مباشر من رؤسائه	3.4419	1.11915	متوسط	2
2	يثق الرؤساء بالموظفين يحملونهم المسؤولية	3.6279	1.044707	متوسط	1
	المعدل العام	3.5349	1.08311	متوسط	

المصدر من أعداد الطالبتين بناء على نتائج الـ spss

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجيبين من أفراد عينة الدراسة قد اظهروا موافقة متوسطة حل البنود المتصلة ببعده "تفويض السلطة", حيث جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة 2 و قد جاء متوسطها الحسابي (3.6279) وهذا دال على وجود ممارسة تفويض السلطة و تليها في المرتبة الثانية الفقرة 1 بمتوسط حسابي قدره (3.4419), وعلى العموم نستنتج وجود محدودية منح الصلاحيات , و الخوف لدى بعض المسؤولين من اعطاء الصلاحيات للمرؤوسين رغم أهمية هذا البعد كعامل معزز و مساهم في تحقيق التمكين .

البعده الرابع تخفيف العاملين

الجدول رقم (III _ 18) يوضح تصورات المستجيبين نحو فقرات بعد "تخفيف العاملين" مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
7	يشعري بأهمية وظيفتي و مكانتها كجزء حيوي بالنسبة	3.6279	0.92642	متوسط	1

				للمؤسسة	
2	متوسط	1.08140	3.2093	تلقي مبادراتي و اجتهاداتي الشخصية و دعم من الإدارة	8
\	متوسط	1.0039	3.4186	المعدل العام	\

المصدر من إعداد الطالبين بناء على نتائج الـ spss

يظهر من الجدول أعلاه أن المستجيبين من أفراد عينة الدراسة قد اظهر موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ببعده "تحفيز العاملين" حيث جاءت الفقرة 7 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدر ب(3.6279), تليها الفقرة رقم 8 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.2093), أما المتوسط الحسابي لهذا البعد فقد بلغ (3.4186), مما يدل على أن المؤسسة تتبنى نظام الحوافز بدرجة متوسطة .

ثانياً_نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور الأداء الوظيفي

قصد التعرف على مستوى الأداء الوظيفي من خلال إجابات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، في هذه الدراسة تم تضمين هذا المتغير بمجموعة من الفقرات و سنتناول في ما يلي ذلك:

نتائج التحليل المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني للدراسة:

الأداء الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء_وكالة تيسمسيلت_و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة على هذا التساؤل تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة و درجة موافقتهم عليها كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول الثاني (III _ 19) يوضح تصورات **المستجيبين** نحو فقرات محور الأداء الوظيفي مرتبة حسب الأهمية

العبارة	المتوسط حسابي	الانحراف معياري	درجة الموافقة	ترتيب
-أعمل باستمرار على تنفيذ التعليمات و الأنظمة المتعلقة بعملتي .	4.0465	0.6529	مرتفع	(1)
-متطلبات أداء العمل متوفرة مما يزيد من فاعلي أدائي للواجبات المطلوبة.	3.5581	1.11717	متوسط	(3)
-تتيح لك وظيفتك فرص الاتصال المباشر مع المسؤولين و الزملاء.	3.1163	1.05339	متوسط	(4)
ظروف العمل جيدة و تساعد على الأداء الفعال	3.6451	0.9345	متوسط	(2)
المعدل العام	3.5915	0.3395	متوسط	/

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول III -19 يتبين أن المستجيبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة ، و قد جاء المعدل العام متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع الفقرات 3.5915 و الانحراف المعياري قدر ب 0.3395 حيث أن الفترة الأولى (1) كان مستوى توافرها مرتفعا أما باقي الفقرات فكان مدى توافرها متوسطا ، و لم تكن هناك فقرة كان مستوى توافرها منخفضا . و هذه النتائج تدل على أن درجة مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة جاء متوسطا على العموم و ذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

الجدول رقم 20 يوضح تصورات المستجيبين للمتغيرين حسب الأهمية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تمكين العاملين
(2)	0.98228	3.5843	الأداء الوظيفي
(1)	0.9395	3.5915	المجموع
	0.96089	3.5879	

المصدر من إعداد الطالبين بناء على نتائج الـ SPSS

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات.

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض المحاور و الأبعاد المتعلقة بتمكين العاملين و الأداء الوظيفي سنقوم الآن باختبار الفرضيات ، التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة و ذلك استنادا للإجابات و النتائج المتحصل عليها:

الفرضية الرئيسية الأولى : "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء _وكالة تيسمسيلت -لممارسات تمكين العاملين و بين الأداء الوظيفي و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

-قبل تحليل الانحدار بين المتغيرين المستقل و التابع للتحقق من صحة الفرضية علينا التعرف على الارتباط .

أ/نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين تمكين العاملين و الأداء الوظيفي:

للتحقق من وجود هذه العلاقة و قياسها تم إجراء اختبار ارتباط **بيرسون** بين محور تمكين العاملين و الأداء الوظيفي كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (III_20 يوضح معامل الارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة.

المتغير المستقر تمكين العاملين		المتغير
تمكين العاملين	معامل الارتباط	المتغير التابع :الأداء الوظيفي
0.994 **	معاملات بيرسون	
0.000	مستوى الدلالة	
43	العدد	

**** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$**

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة و قوية بين تمكين العاملين و الأداء الوظيفي ،حيث ظهرت قوة العلاقة في معمل الارتباط الذي بلغ (0.994) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) و بالتالي فان هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ب/نتائج التحليل المتعلقة بوجود علاقة تأثير لممارسات تمكين العاملين في الأداء الوظيفي .

للتحقق من أثر تمكين العاملين في الداء الوظيفي تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية ، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (III-21) يوضح تحليل التباين و مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية :

مستوى الدلالة	F المحسوبة	درجة الحرية	Beta	B	الانحراف	R ²	R	
**0.000	63.73	42-1	0.78	0.63	0.31	0.60	0.78	المتغير العشوائي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن محور تمكين العاملين يؤثر معنويا على الداء الوظيفي حيث أظهر التحليل ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين ، إذ بلغ معامل التفسير (التحديد) ($R^2=0.60$) و هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أن محور تمكين العاملين يفسر ما نسبته 60% من التباينات في المتغير التابع ، و بالتالي فإن محور تمكين العاملين له أهمية كبيرة نسبيا في التأثير في هذه العلاقة كما بلغت قيمة $B=0.78$ و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تمكين العاملين يؤدي إلى الزيادة بدرجة 0.78 في الأداء الوظيفي ، أي أن هناك علاقة طردية ، و نظرا لأن قيم F المحسوبة بلغت (63.73) و مستوى الدلالة (0.000) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)،

وهذا ما يثبت صلاحية النموذج ، و بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكن اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة من خلال استعداد الانحدار المتعدد.

و بفرض بيان أثر أبعاد التمكين في الداء الوظيفي ثم تقسيمها إلى أربعة فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها بعدد من الأبعاد المذكورة و تم حساب معامل الانحدار المتعدد ، و الجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار :

الجدول رقم (III- 22) يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة.

أبعاد تمكين العاملين	B ₁	B ₀	β	خطأ المعياري	R ²	R	T	مستوى الدلالة
-المشاركة في معلومات	0.48	1.94	0.580	0.40653	0.366	0.580	4.554	0.000
- الاستقلالية و حرية التصرف	0.53	1.679	0.688	0.36219	0.473	0.685	6.064	0.000
-تفويض السلطة	0.42	2.184	0.695	0.35855	0.471	0.695	6.194	0.000
-تحفيز العاملين	0.42	2.184	0.695	0.35855	0.471	0.695	6.0194	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج ال SPSS

التحليل الإحصائي في الجدول (III- 21) أثر تمكين العاملين بأبعاده المختلفة في الاداء الوظيفي ، حيث أظهر التحليل ، وجود تمكين ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين فبلغت معاملات الارتباط R (0.695/0.655/0.588/0.688) على التوالي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ أما معامل التحديد (التفسير R²)

فقد بلغ (0.471/0.471/0.473/0.336) على التوالي أي أن بعد المشاركة بالمعلومات يفسر ما نسبته (33.6%) من البيانات في المتغير التابع ، وبعد الاستقلالية و حرية التصرف يفسر ما نسبته (47.3%) و كل من بعدي تفويض السلطة و تحفيز العاملين يفسران ما نسبته (47.1%) و بالتالي فإن بعد الاستقلالية و حرية التصرف له الأهمية العليا في التأثير في هذه العلاقة مما يدل على أن هذا البعد يؤثر أكثر من الأبعاد الأخرى في الأداء الوظيفي . كما بلغت قيمة β (0.695/0.695/0.688/0.580) على التوالي و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أي بعد من أبعاد التمكين سيؤدي إلى زيادة في أداء الوظيفي ، كما أن قيم T المحسوبة هي (6.194/6.194/6.064/4.554) و هي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) و بالتالي فإن تمكين العاملين بأبعاده المختلفة يؤثر في الأداء الوظيفي .

و عليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية و التي تنص على أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) تبين بعد المشاركة بالمعلومات و الأداء الوظيفي " في حين نجد أن معلمة الانحدار بين بعد المشاركة بالمعلومات جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول (III - 21) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد المشاركة في المعلومات يؤثر في الأداء الوظيفي ، و بالتالي نقبل الفرضية :

$$Y=1.94+0.48x$$

$$Y= \text{الأداء الوظيفي}$$

$$X= \text{بعد المشاركة بالمعلومات}$$

و نقبل الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية (1) ، إذ أن معتمة الانحدار بعد الاستقلالية و حرية التصرف جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (III -) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني الاستقلالية و حرية التصرف يؤثر في الداء الوظيفي ، و بالتالي نقبل الفرضية .

$$Y=1.67+0.53x$$

$$Y= \text{الأداء الوظيفي}$$

$$X= \text{بعد الاستقلالية و حرية التصرف}$$

و يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية (1) ، فإن معتمة لانحدار بعد تفويض السلطة جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (III - 21) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد تفويض السلطة يؤثر في الداء الوظيفي ، و بالتالي نقبل الفرضية .

$$Y=2.18 +0.42x$$

الأداء الوظيفي = Y

X= تفويض السلطة

و يتم قبول الفرضية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى إذ أن معتمة انحدار بعد تحفيز العاملين جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول (III - 21) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد تحفيز العاملين يؤثر في الأداء الوظيفي ، و بالتالي نقبل الفرضية .

$$Y=2.18+0.42 x$$

الأداء الوظيفي = Y

X= تحفيز العاملين

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسات تمكين العاملين تعرف المتغيرات الشخصية و الوظيفية "الجنس/العمر/المؤهل العلمي/الخبرة المهنية/المسعى الوظيفي" و للتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء اختبار T-test للعينات المستقلة و ذلك لفحص أثر المتغير الجنس في مستوى ممارسات تمكين العاملين ، تم إجراء اختبار التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الأخرى.

-نتائج التحليل المتعلقة باختبار T-test للعينات المستقلة: تم إجراء هذا الاختبار لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة ، حول مستوى ممارسات تمكين العاملين تجرى لمتغير الجنس، و النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم(III- 22) يوضح نتائج T-test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في مستوى

ممارسات تمكين العاملين.

Test-T			Test de leven's sur l'égalité des variance			الجنس	العدد	متوسط حسابي
sig	T	الفرضيات	sig	F	الفرضيات			
0.664	0.43	$H_0 = \bar{x}_1^2 = \sigma_1^2$ $H_1 = \bar{x}_1^2 \neq \sigma_1^2$	0.4	0.6	$H_0 = \sigma_1^2 = \sigma_2^2$ $H_1 = \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$	ذكر	17	3.475
	7		36	19			0	
0.664	0.43					أنثى	26	3.559
	8						6	

** عند مستوى دلالة 0.05

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS .

بالنظر إلى الجدول أعلاه و من خلال اختبار Leven's لتجانس التباين نجد أن قيمة $F = (0.619)$ و قيمة الدلالة المعنوية $Sig(0.436)$ و هي أكبر من الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، و بالتالي نقبل الفرضية الفرية و هي أن هناك تجانس في إجابات الإناث و الذكور و هذا ما يدعوننا إلى الوثوق بهذا الاختبار أي أنه يدل على صلاحية النموذج.

أما بالنسبة إلى اختبار T- Test فإن قيمة $T = (0.439)$ و قيمة الدلالة المعنوية $Sig = (0.644)$

بالنسبة للذكور أما بالنسبة إلى الإناث نجد أن قيمة $T = (0.439)$ و قيمة الدلالة المعنوية $Sig = (0.644)$

و هي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05) مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة تغري لمتغير الجنس حول مستوى تمكين العاملين.

-نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي :

الجدول رقم (III- 23) يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات "العمر-المؤهل العلمي-الخبرة المهنية - المسمى الوظيفي" حول مستوى تمكين العاملين.

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين مجموعات	33.000	39	0.846	0.846	0.671
	داخل مجموعات	3.000	3	1.000		
	التباين الكلي	36.000	4			
المؤهل العلمي	بين مجموعات	12.163	39	0.312	0.936	0.627
	داخل مجموعات	1.000	3	0.333		
	التباين الكلي	13.163	42			
الخبرة المهنية	بين مجموعات	60.116	39	1.541	4.624	0.115
	داخل مجموعات	1.000	3	0.333		
	التباين الكلي	61.116	42			
المسمى الوظيفي	بين مجموعات	176.663	39	4.5530	5.436	0.093
	داخل مجموعات	2.500	3	0.833		
	التباين الكلي	2.500	42			

مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

نلاحظ من الجدول رقم (III- 23) عدم وجود فروق ذات صلة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى تمكين العاملين تعزى لكل من العمر-المؤهل العلمي-الخبرة المهنية-المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة F (5.436/4.624/0.934/0.846) على التوالي و هي غير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية.

و منه يمكننا القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى تمكين العاملين تعزي للمتغيرات الشخصية و الوظيفية ، و بالتالي يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية.

6-الفرضية الرئيسية الثالثة :توجد فروق ذات صلة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزي المتغيرات الشخصية و الوظيفية " الجنس -العمر - المؤهل العلمي -الخبرة المهنية -المسعى الوظيفي " .

و للتحقق من صحة الفرضية تم إجراء اختبار T-Test للعينات المستقلة و ذلك لفحص أثر متغير الجنس في مستوى الأداء الوظيفي ، ثم إجراء اختبار التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الأخرى.

-نتائج التحليل المتعلقة باختبار T-Test للعينات المستقلة :

تم إجراء هذا الاختبار لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي تعزي لمتغير الجنس ، و النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول (III - 24) يوضح نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في مستوى الأداء الوظيفي .

Test-T			Test de leueu's sur l'égalité des variance			متوسط حسابي	العدد	الجنس
sig	T	الفرضيات	sig	F	الفرضيات			
0.35	0.93	$H_0 = \bar{x}_1^2 = \bar{\sigma}_1^2$	0.28	0.16	$H_0 = \sigma_1^2 = \sigma_2^2$	3.707	17	ذكر
6	3	$H_1 = \bar{x}_1^2 \neq \bar{\sigma}_1^2$	7	5	$H_1 = \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$	8		
0.33	0.97					3.562	26	أنثى
5	7					5		

دال عندما يكون مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

بالنظر إلى الجدول أعلاه و من خلال اختبار Leven's لتجانس التباين نجد أن قيمة $F = (1.165)$

و قيمة الدلالة المعنوية $sig(0.287)$ بالنسبة إلى الذكور، أما بالنسبة إلى الإناث نجد أن قيمة $T = (0.977)$ و قيمة الدلالة المعنوية $sig = (0.335)$ بالنسبة للإناث و هي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05) مما يعني عدم وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس حول الأداء الوظيفي .

نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي (Anova) :

الجدول رقم (III- 24) يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات "العمر—المؤهل العلمي—الخبرة المهنية—المسعى الوظيفي" حول المستوى الأداء الوظيفي.

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين مجموعات	7.283	16	0.455	0.412	0.966
	داخل مجموعات	28.717	26	1.104		
	التباين الكلي	36.000	42			
المؤهل العلمي	بين مجموعات	5.196	16	0.325	1.060	0.435
	داخل مجموعات	41.283	26	0.306		
	التباين الكلي	61.116	42			
الخبرة المهنية	بين مجموعات	19.833	16	1.240	0.781	0.692
	داخل مجموعات	41.283	26	1.588		
	التباين الكلي	61.116	42			
المسعى	بين مجموعات	64.279	16	4.017	0.909	0.568

		4.419	26	114.883	داخل مجموعات	الوظيفي
			24	179.163	التباين الكلي	

دال عندما يكون مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

المصدر من إعداد الطالبين بناء على نتائج الـ spss

نلاحظ رقم (III - 25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى تمكين العاملين لكل من "العمر - المؤهل العلمي - الخبرة المهنية، حيث بلغت قيمة (0.909/0.781/.1.06/0.412) على التوالي و هي غير دالة إحصائيا عند دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية و بالتالي يتم رفض الفرضية الرئيسية الثالثة.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في مدى تأثير تمكين العاملين في الأداء الوظيفي و ذلك من خلال الدراسة الميدانية التي اعتمدها. حيث تناولنا في المبحثين الأول و الثاني تعرفنا فيه على مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجاء-وكالة تيسميسيلت- من خلال التطرق إلى تاريخ نشأتها، أهدافها و مختلف المهام التي تقوم بها. أما المبحث الثالث فقد تطرق إلى طرق و أدوات الدراسة, و عرض نتائج الدراسة تحليلها و مناقشتها, حيث توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات و نفي الأخرى منها. و هذا بالاعتماد على نتائج الاستبيان. حيث تم استخدام هذا الأخير كأداة للدراسة, و قد خلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج و توصيات يمكن الاعتماد عليها.

الخاتمة

يعتبر المورد البشري عنصر مهم بشكل كبير في العملية التنظيمية للإدارات الساعية لتحقيق ميزة التنافسية, وحلا للعديد من المشاكل والضغوطات التي تواجه الإدارة كونه عنصر ديناميكي ومحرك أساسي للرقى, و بذلك فهو مورد استراتيجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للإدارة ويحقق لها استمرارية وهذا ما يبرز أهمية تمكين العاملين الذي يؤدي إلى آثار ايجابية تساعد الإدارة على زيادة معدلات الأداء و تحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية فتمكين العاملين إحدى المداخل الهامة لتحسين الأداء الوظيفي للعامل وبالتالي تحسين أداء المؤسسة في حالة توفر البيئة و المناخ المناسب لتطبيقه بصورة صحيحة لان كفاءته وضعه حيز التطبيق تعتبر التحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسات و ذلك لتشابك عناصره و تداخل أبعاده, فنجاحه يعتبر نوع من التميز في بيئة المؤسسة و أسلوبها في تطبيقه و على غرار ما سبق تمكنا من التوصل إلى مجموعة من النتائج و التوصيات .

النتائج

__أفصح التحليل عن تبني أفراد عينة الدراسة لممارسات تمكين العاملين و بمستوى متوسط, إذ أن المتوسطات الحسابية لأبعاد تمكين العاملين لا تقل عن 3 الذي يؤيد ذلك قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.5843) إذ كان يعد بعد "الاستقلالية و حرية التصرف" الأكثر إسهاما في تشكيل هذا المتغير و بمستوى مرتفع نسبيا, إذ حصل على متوسط حسابي قدره (3.81395) ثم تليه الأبعاد الأخرى حيث أنها تمارس بدرجة متوسطة .

__أشارت نتائج الدراسة أن اتجاهات المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة , و الذي يؤيد ذلك قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.5915) . إذ كان تعد الفقرة "اعمل باستمرار على تنفيذ التعليمات و الأنظمة المتعلقة بعملية" الأكثر إسهاما في تشكيل هذا المتغير إذ تحصل على متوسط حسابي قدره 4,0465

__أظهرت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تمكين العاملين والأداء الوظيفي و هذا يعني أن تبني ممارسات تمكين العاملين تساهم في تعزيز و تنمية أداء العاملين بالمؤسسة .

__توصلت الدراسة إلى وجود اثر معنوي لممارسات تمكين العاملين بأبعاده المختلفة في الأداء الوظيفي , و هذه النتائج جاءت متوافقة مع الطرح الذي أوردناه عن تمكين العاملين و ما له من اثر على الأداء الوظيفي .

__توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير بين الاستقلالية و حرية التصرف و الأداء الوظيفي ,أي كلما زادت ممارسة الاستقلالية وحرية التصرف زاد الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

__توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية و الوظيفية للأفراد عينة الدراسة "الجنس,العمر,المؤهل العلمي,الخبرة المهنية, المسمى الوظيفي" و مستوى تمكين العاملين .

__توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية للإفراد عينة الدراسة "الجنس,العمر المؤهل العلمي,الخبرة المهنية, المسمى الوظيفي" و مستوى الأداء الوظيفي.

التوصيات

بناء على النتائج السابقة ,خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تدل ضمن تحسين الآليات الجيدة لمساعدة المؤسسة على الرقي إلى التميز, نجزها في النقاط التالية:

__تعزير ممارسات تمكين العاملين و ذلك بتشجيع نظام المكافآت و الحافز بناء على أسس و معايير مهنية تتضمن التميز و الإبداع في الأداء .

__تحفيز العاملين على التعلم و التطور الذاتي, وتكثيف العمليات التكوينية للمرؤوسين بهدف تأهيلهم لتحمل المسؤوليات الموكلة إليهم و تصميم البرامج التدريبية ذات الصبغة الإبداعية و الابتكارية التي تعمل على تأهيلهم و إعدادهم لتولي المراكز القيادية.

__ افتعال أزمات صورية و مطالبة الموظفين بحلها من اجل اختبار قدرة الممكنين منهم على التصرف في المواقف الطارئة .

__ تنمية روح المبادرة و الإبداع لدى الموظفين عن طريق وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين و المهوبين والعمل على تطويرهم وإنشاء إدارة خاضعة للإبداع لتطبيق الأفكار الإبداعية .

__ ضرورة الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في الأنشطة و العمليات الداخلية للشركة مثل "دوران

العمل,النقل,التعيين,الاستقطاب ,الاحتياجات التدريبية,و منح الحوافز و العلاوات".

__العمل على تطوير المسار الوظيفي للعاملين من خلال منح الدرجات و الترقيات الوظيفية بصورة موضوعية و عادلة في الوقت المناسب.

الخاتمة

يعتبر المورد البشري عنصر مهم بشكل كبير في العملية التنظيمية للإدارات الساعية لتحقيق ميزة التنافسية, وحلا للعديد من المشاكل والضغوطات التي تواجه الإدارة كونه عنصر ديناميكي ومحرك أساسي للرقى, و بذلك فهو مورد استراتيجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للإدارة ويحقق لها استمرارية وهذا ما يبرز أهمية تمكين العاملين الذي يؤدي إلى آثار ايجابية تساعد الإدارة على زيادة معدلات الأداء و تحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية وتمكين العاملين إحدى المدخل الهامة لتحسين الأداء الوظيفي للعامل وبالتالي تحسين أداء المؤسسة في حالة توفر البيئة و المناخ المناسب لتطبيقه بصورة صحيحة لان كفيته وضعه حيز التطبيق تعتبر التحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسات و ذلك لتشابك عناصره و تداخل أبعاده, فنجاحه يعتبر نوع من التميز في بيئة المؤسسة و أسلوبها في تطبيقه و على غرار ما سبق تمكنا من التوصل إلى مجموعة من النتائج و التوصيات .

النتائج

أفصح التحليل عن تبني أفراد عينة الدراسة لممارسات تمكين العاملين و بمستوى متوسط , إذ أن المتوسطات الحسابية لأبعاد تمكين العاملين لا تقل عن 3 الذي يؤيد ذلك قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3,5281) إذ كان يعد بعد " الاستقلالية و حرية التصرف " الأكثر إسهاما في تشكيل هذا المتغير حيث أنها تمارس بدرجة متوسطة و بمستوى مرتفع نسبيا.

أشارت نتائج الدراسة أن اتجاهات الباحثين في المؤسسة محل الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة , و الذي يؤيد ذلك قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.5915) إذ كان بعد " اعمل باستمرار على تنفيذ التعليمات و الأنظمة المتعلقة بعملية " الأكثر إسهاما في تشكيل هذا المتغير إذ تحصل على متوسط حسابي قدره (4.0465)

أظهرت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تمكين العاملين والأداء الوظيفي و هذا يعني أن تبني ممارسات تمكين العاملين تساهم في تعزيز و تنمية أداء العاملين بالمؤسسة

__توصلت الدراسة إلى وجود اثر معنوي لممارسات تمكين العاملين بأبعاده المختلفة في الأداء الوظيفي , و هذه النتائج جاءت متوافقة مع الطرح الذي أوردناه عن تمكين العاملين و ما له من اثر على الأداء الوظيفي .

__توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير بين الاستقلالية و حرية التصرف , و الأداء الوظيفي ,أي كلما زادت ممارسة الاستقلالية وحرية التصرف زاد الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

__توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية و الوظيفية للإفراد عينة الدراسة "الجنس,العمر,المؤهل العلمي,الخبرة المهنية, المسمى الوظيفي" و مستوى تمكين العاملين .

__توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية للإفراد عينة الدراسة "الجنس,العمر المؤهل العلمي,الخبرة المهنية, المسمى الوظيفي" مستوى الأداء الوظيفي.

التوصيات

بناء على النتائج السابقة ,خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تدل ضمن تحسين الآليات الجيدة لمساعدة المؤسسة على الرقي إلى التميز, نجزها في النقاط التالية

__تعزير ممارسات تمكين العاملين و ذلك بتشجيع نظام المكافآت و الحافز بناء على أسس و معايير مهنية تتضمن التميز و الإبداع في الأداء .

__تحفيز العاملين على التعلم و التطور الذاتي, وتكثيف العمليات التكوينية للمرؤوسين بهدف تأهيلهم لتحمل المسؤوليات الموكلة إليهم و تصميم البرامج التدريبية ذات الصبغة الإبداعية و الابتكارية التي تعمل على تأهيلهم و إعدادهم لتولي المراكز القيادية.

__ افتعال أزمات صورية و مطالبة الموظفين بحلها من اجل اختبار قدرة الممكنين منهم على التصرف في المواقف الطارئة .

__تنمية روح المبادرة و الإبداع لدى الموظفين عن طريق وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين و المهوبين والعمل على تطويرهم وإنشاء إدارة خاضعة للإبداع لتطبيق الأفكار الإبداعية .

__ ضرورة الاستفادة من نتائج تقويم الأداء في الأنشطة و العمليات الداخلية للشركة مثل "دوران العمل, النقل, التعيين, استقطاب ,الاحتياجات التدريبية, و منح الحوافز و العلاوات".

__ العمل على تطوير المسار الوظيفي للعاملين من خلال منح الدرجات و الترقيات الوظيفية بصورة موضوعية و عادلة في الوقت المناسب.

أفاق الدراسة

هذه الدراسة لم تتناول إلا جزءا بسيطا من مفهوم تمكين العاملين و الأداء الوظيفي , لذا لا تزال هناك العديد من الجوانب التي تحتاج للمزيد من الدراسة و التي يمكن أن تأخذ كمواضيع مستقبلية للبحث فيها و من أهمها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي

- 1- الرقابة الإستراتيجية و أثرها على فاعلية الأداء الوظيفي , في ظل تحفيز فرق العمل .
- 2- اثر التمكين على قيادة التغيير في ظل مبادئ إدارة الجودة الشاملة .
- 3-الاتصال التنظيمي و أثره على الأداء الوظيفي في المؤسسة الممكنة .
- 4- دور القيادة الإدارية في تفعيل التمكين , و اثر ذلك على الريادة و الإبداع الإداري.

و أخيرا فان هذا العمل ه مجرد نواة أو بداية لعمل اكبر يجب استكمالها في المستقبل بعون المولى تعالى ' و اسأل الله العظيم في أن يكون هذا الجهد محققا للفائدة المرجوة منه للباحثين و الدارسين في هذا النوع من المعرفة , ناهيك عن كونه اجتهاد بشري لا بد و أن يلازمه النقص , و هو يحتاج إلى التبويب فان أصبت فمن الله و إن اخطأت فمن نفسي و الشيطان , و الكمال لله .

الكتب

- احمد الخطيب عادل سالم المعاينة "الإدارة الحديثة _ نظريات استراتيجيات و نماذج حديثة", جدر للكتاب العالمي ,عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ط 1, الأردن, 2009 .
- الشريف مُجَّد "إدارة الموارد البشرية_إدارة الأفراد", دار النهضة العربية ,القاهرة , 2004
- جعفر أبو القاسم احمد "السلوك التنظيمي و الأداء"معهد الإدارة العامة ,الرياض,ط1, 1991
- خضير كاضم الحمود و موسى سلامة اللوزي "مبادئ إدارة الأعمال",مكتبة الجامعة إثراء للنشر و التوزيع ,ط1, الأردن,2008
- راوية حسن "إدارة الموارد البشرية دار الجامعة"رؤيا مستقبلية",الدار الجامعية ,الإسكندرية ,2003
- رامي جمال اندراوس و عادل سالم المعاينة "الإدارة بالثقة والتمكين"عالم الكتب الحديث,ط1, 2008
- سهيلة مُجَّد عباس "إدارة الموارد البشرية , مدخل استراتيجي", دار وائل للنشر والتوزيع ,ط1, عمان 2008,
- سيد مُجَّد جاد الرب , "استراتيجيات التطوير وتحسين الأداء", دار الفكر العربي,ط1,مصر ,2009
- صلاح مُجَّد عبد الباقي,"فضايا إدارية معاصرة"الدار الجامعية,الإسكندرية,2001
- عادل البغدادي و رافد الحدراوي " الاستشراف الاستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي"دار الصفاء للطباعة و النشر ,ط1,عمان,2013
- عاكف لطفي خصاونة "إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال", دار حامد للنشر , ط 1
- عبد الحميد المغربي,"المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية",المكتبة العصرية ط1,القاهرة ,2007.

- عماد علي مهيّرات "اثر التمكين على فاعلية المنظمة" دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ط1,الأردن, 2010
- مدحت مُجد أبو النصر "إدارة منظمات المجتمع المدني",ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع ط1,القاهرة, 2007
- يحيى سليم ملحم, "التمكين كمفهوم إداري معاصر", المنظمة العربية للتنمية الإدارية, بحوث و دراسات, القاهرة, 2006
- دكتور مُجد جاسم شعبان و دكتور مُجد صالح الابعج "إدارة الموارد البشرية", دار رضوان للنشر و التوزيع, ط1, عمان, 2010

المجلات

- العربي عطية, "اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية" دراسة ميدانية في جامعة وقلّة (الجزائر), مجلة الباحث كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير, العدد 10, 2012
- باسم المحسن, "اثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي", دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية, الجامعة, معهد الإدارة -الرصافة, العدد 31 -عبد المليك مزهودة "الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم و تقييم" مجلة العلوم الإنسانية, جامعة مُجد خيضر, بسكرة, العدد 1, نوفمبر 2011
- معمر عبّيد عقيل, "دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة" مجلة واسط للعلوم الإنسانية, المجلد 11, العدد 29, 2015

المذكرات

- أعمر عبد الله أبو عمرة, "واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية و علاقته بالأداء الوظيفي", رسالة ماجستير في برنامج إدارة الدولة و الحكم الرشيد, جامعة الأقصى, 2015

- البلوري عادل "التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم" رسالة ماجستير(غير منشورة), جامعة مؤتة,الأردن, 2008
- توفيق عطية, "الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي", رسالة ماجستير(غير منشورة), إدارة الموارد البشرية, الجامعة الإسلامية, غزة, فلسطين, 2009
- _تلخوخ سعيدة, "تمكين الإداري و أثره على الاداء الوظيفي", رسالة ماجستير(غير منشورة), علوم التسيير, فرع إدارة أعمال , جامعة أمّجد بوقره, بومراس, 2014
- حسن مروان عفانة "التمكين الإداري علاقته بفاعلية فرق العمل" رسالة ماجستير(غير منشورة) قسم إدارة أعمال , كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الإدارية, جامعة الأزهر, غزة, 2013
- خالد مُجّد شوابكة "العلاقة بين تطبيق الحكومة و الأداء الوظيفي", دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية, رسالة ماجستير(غير منشورة) في الإدارة العامة الجامعة الأردنية, 2008
- دعاء عبد العزيز الجعبري, "واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين" رسالة ماجستير(غير منشورة), فرع إدارة أعمال, كلية الدراسات العليا و البحث العلمي, 2010
- رزق الله حنان, "اثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة", دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة متنوري قسنطينة, رسالة ماجستير(غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة قسنطينة, 2010

- سمير سمران السلمي "اثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي", دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة, رسالة ماجستير, كلية الاقتصاد و الإدارة, 2011
- عادل عشي, "الأداء المالي للمؤسسة, قياس و تقييم, دراسة حالة صناعة الكوابل بسكرة" رسالة ماجستير(غير منشورة), معهد الاقتصاد , جامعة بسكرة, 2002
- فهد يوسف الدويلة, "اثر الثقافة التنظيمية على الأداء العاملين في الشركات الصناعية الكويتية", رسالة ماجستير في إدارة أعمال , جامعة عمان, 2007
- محجوبي أسامة, "اثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , مذكرة ماستر (غير منشورة), تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , جامعة قاصدي مرباح, وقله , 2014
- مُحَمَّد سامر العجمي, "تمكين العاملين", رسالة ماجستير(غير منشورة), فرع إدارة أعمال , كلية الاقتصاد , جامعة دمشق, 2009
- مُحَمَّد سليمان البلوري, "التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه, المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم", رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا للحصول على الماجستير, جامعة مؤتة, 2008
- مريم شرع, "اثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي و الإضافي", رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الاقتصاد, و العلوم الإدارية, جامعة اليرموك, الأردن , 2009
- كريمة توفيق, "تمكين العاملين, دراسة شركة الاسمنت بسور الغزلان", رسالة ماجستير(غير منشورة), فرع إدارة أعمال, علوم التسيير , جامعة الجزائر, 2008
- هبة قندل, "تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة", رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير, جامعة المدينة , 2009

-سعد بن مرزوق العتيبي, "جوهر تمكين العاملين", الإطار المفاهيمي, الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة, الرياض, الخبر, 17- 18

المراجع الأجنبية

1_المذكرات

*Tea Jan Cho and Sue R, Faerman, An Ingrative Approach to empowerment {construct, definition ,measurement, and validation},public management review,vol.12 ,issue.1,2010

*Stephen N.M Nzuve, Tsala Halima Bakari, The relationship between Employee empowerment and performance in the city council of NAIROBI, university of NAIROBY,KENYA, **problems of management** in the 21 century, volume 5{83},2012

القواميس

Dictionary of human resource and personal management, third edition ,London,2006

مواقع الانترنت

*[http\kenanaonline.com\users\ahmedkordy\posts\127583](http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127583)

الملحق رقم 1 استمارة الاستبيان

جامعة تيسمسيلت

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

قسم علوم التسيير

تخصص ماستر إدارة أعمال

استمارة استبيان موجهة إلى الموظفين

أخي الفاضل ...أختي الفاضلة ...السلام عليكم

ارجوا التكرم منكم بالاطلاع و تعبئة الاستبانة المرفقة و اختيار الإجابة التي تتناسب ووجهة نظركم حيث أنها أعدت بغرض إعداد بحث علمي حول "تمكين العاملين و إثره في الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للعمال الأجراء _وكالة تيسمسيلت_ و ذلك استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة تيسمسيلت

إن لاستجابتكم الكريمة الأثر البالغ في مساندة مساعي نحو تحقيق الغاية العلمية المنشودة , و إننا على ثقة تامة لان مشاركتكم الجدية في تعبئة الاستبيان ستساهم في شكل كبير في تحقيق أهداف هذه الدراسة .

كما نؤكد لحضرتكم بان المعلومات التي سوف تقدمونها ستستخدم بسرية تامة و لأغراض البحث العلمي فقط.

و شكرا على حسن تعاونكم

الطالبتين كريتر شروق و بوراس فتيحة

الملاحق

الملحق 2 الجزء الأول

المتغيرات الشخصية و الوظيفية

1_ الجنس

انثى

ذكر

2_ العمر

من 31_39 سنة

30 سنة فأقل

50 سنة فأكثر

40_49 سنة

3_ المؤهل العلمي

من 1_5 سنوات

أقل من سنة

أكثر من 10 سنوات

من 6_10 سنوات

5_ المسمى الوظيفي

الجزء الثاني تمكين العاملين و الأداء الوظيفي

أولا تمكين العاملين

البعد	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق بشدة	غير موافق
المشاركة	1	احصل على المعلومات اللازمة لانجاز عملي في أي وقت أشاء					
بالمعلومات	2	تسعى المؤسسة لزيادة استعداد الأشخاص لتحمل مسؤوليات إضافية من خلال توفير المعلومات لهم					
الاستقلالية	3	تحرص الإدارة على اطلاع العاملين بين الحين و الآخر على المستجدات و المتغيرات البيئية					

الملاحق

					4	احرف حدود تصرفاتي و أراقب نفسي دون الحاجة لرقابة الآخرين	و حرية التصرف
					5	يمارس الموظف صلاحياته أثناء فترة التفويض دون تدخل مباشر من رؤسائه	تفويض
					6	تتق الإدارة بقدرة الموظف على أداء المهام الموكلة إليه	السلطة
					7	يشعرني المدير بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة	تحفيز
					8	تلقى مبادراتي و اجتهاداتي الشخصية تشجيع و دعم من الدولة	العاملين

ثانيا الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	اعمل باستمرار على تنفيذ التعليمات و الأنظمة المتعلقة بعملتي					
2	متطلبات أداء العمل متوفرة مما يزيد من فاعلية أدائي للواجبات المطلوبة					
3	تتيح لك وظيفتك فرص الاتصال المباشر مع المسؤولين والزملاء					
4	ظروف العمل جيدة و تساعد على الأداء الفعال					

مقدمة

خاتمة

الفهرس

قائمة المراجع

الفصل الأول:

الإطار النظري لتمكين
العاملين

الفصل الثاني:

الإطار النظري للأداء الوظيفي

قائمة الملاحق

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية